

○王从林 编著

／ 知人用人 ／ 战略管理 ／ 组织管理 ／
／ 运营管理 ／ 营销管理 ／ 团队学习与创新工具 ／

大领导力

三部曲之

领导者工具箱



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

大领导力三部曲之领导者工具箱 / 王从林编著. —北京：电子工业出版社，2015.7

ISBN 978-7-121-26426-9

I. ①大… II. ①王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 138326 号

责任编辑：张 剑（zhang@phei.com.cn）

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：28 字数：448 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

印 数：6 000 册 定价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序

组织对于领导者有着特殊的需要，领导者与组织的命运息息相关，领导力开发的确是组织中的一个重点和难点课题。本书编著者创立了大领导力学说，从领导者的内在格局、外在格局、装备水平（即领导者的道、法、器）三个维度来提升领导力，是一种系统分析和解决领导力问题的方法。

领导者经常要面对一道道的难题——知人用人难，战略管理难，组织管理难，运营管理难，营销管理难，达成共识难，创新突破难。如果能有一些管理工具可运用，破解这些难题就容易多了。根据马克思政治经济学的观点，生产工具是生产力的三要素之一，它不仅是生产力水平的标志，而且还是人类社会发展阶段划时代的标志，如石器时代、铜器时代、铁器时代……蒸汽时代、电气时代、信息时代等。对于领导者来说，管理工具的装备水平也是领导水平的标志，影响着领导的效率和效果。本书提供了 121 个管理工具，对于培育团队、组织的共同语言，提高团队、组织的整体装备水平将大有益处。

外面的世界真的很精彩，我们必须睁开眼睛向外看。现代管理是伴随着工业化的进程产生和发展的。从目前来看，我国制造业的水平还处于工业化的初级阶段，管理还很落后。我们今天所遇到的问题，西方发达国家在数十年甚至上百年以前早已解决，我们完全可以采取拿来主义，而不必再重复探索，自寻烦恼。阅读本书，可以看到我们目前的经营管理水平与世界先进水平的差距，进而奋起直追，这正是标杆学习的真谛。

这本书让我们实现了与数百位古圣先贤、现代大师的对话。这些圣贤、大师是



我们必须敬畏的，他们智慧的共同点是正本清源，即力图从根源上去解决问题，正如《大学》所论：“物有本末，事有终始，知其先后，则近道矣。”所以，很多疑难问题其实并不是问题本身有多难，而是因为本末倒置、倒果为因所致。能找回原点，即开启了智慧。

领导者的潜质决定了其未来的发展前景。潜质是内在的、深层次贮藏的能量，可能是先天的，与生俱来的，属于可顿悟类；也可能是后天的，必须付出超乎常人的刻苦修炼才能得来，属于可渐悟类。培训和学习是为了开发其内在的潜质，潜质好的，很容易被开发出来；潜质差的，则培训比较难产生效果。正如佛语所讲的：心中有，则有；心中无，则无。所以，每次领导力培训后都可以看到，有的人会有所感悟，行为有所改善，这就证明其潜质较好，有上根；而有的人却麻木不仁，无动于衷，依然如故，这就证明其潜质较差，是下根。长期以来，我总是希望通过培训、学习来激发出领导者心灵中的潜力，以提升其外在的能级水平，各种问题自然会迎刃而解。一切万法不离自性……何期自性，能生万法。相信这本书能对领导者们有所启发。

中粮集团有限公司总工程师

岳国君

中国粮油控股有限公司总经理

前 言

领导力——这是古今中外的一道难解之题。自从有了人类社会，领导力的问题就开始出现并一直存在，每个部落、民族、国家的兴衰，每一次政权、王朝的更替，领导者都起到了至关重要的作用。用一句概括的话说：领导与组织的命运是息息相关的。

领导者自身无时无刻不在面临着挑战。领导职位的第一要素，或者说是核心要素，不是地位，也不是权利，而是责任。担当责任需要足够的德能，德能是否能够担当责任，永远是个假设和未知数，只有结果出现才能证实，而结果已无法改变，能改变的只有未来。领导者地位越高，责任越大，领导行为也就存在着失之毫厘则谬以千里的巨大风险，所以领导者很难潇洒得起来，战战兢兢、如履薄冰应是其常态。领导者永远会面对新的变化、新的问题、新的情景，永远会有不懂的东西、不会的事情，因此，领导者必须具备强大的学习能力，这样才能面对无时无刻不在的挑战。

当今世界，企业已成为组织形式的主流，企业的兴衰备受社会关注。一个好的领导者可以使企业兴旺，带来的是员工、客户、股东、社会的福利；一个差的领导者可以使企业衰败，带来的是员工、客户、股东、社会的灾难，而且这种灾难的波及面往往会很大。

领导力已成为社会科学、组织科学、行为科学领域一个最重要的课题。关于领导力方面研究的文献已成千上万，多不胜数，主要分为两大派，即传记派和学术派。传记派，是马后炮式的研究方法，即以某某政治家、某某军事家、某某企业家等的传记为根据，从而得出结论。因为成功，所以部分成功因素就成为全部成功的因素，



这在逻辑上是行不通的，这些经验只是必要条件，而不是充要条件；再者，传记多夸大阳光的东西，掩饰负面的东西，忽略了时空条件，所以是片面的、去情景化的。学术派，则相对比较理性，是经过大量事实、数据统计分析和实证的，如各种流派的领导力模型，但也多是去情景化的，均忽视了领导者是在一个系统中发挥作用的。所以，以上两派研究的都是“狭义的领导力”。

如果对领导力进行系统分析，可以发现领导者、领导过程、领导结果往往出现不一致性。领导者强，但领导过程中受到系统因素制约，领导的结果未必好；领导者一般，但领导过程中得到系统的支持，领导的结果未必不好。“大领导力”（广义领导力）强调领导力的系统性，在这里妄下定义为：领导者能够整合发挥的领导能力的总称。所以，领导者除自身能力外，还必须努力营造和争取系统的支持。既然领导者是在一个系统中发挥作用的，那么他们能够发挥出什么样的作用，将取决于三个方面，即领导者的内在格局——道，领导者的外在格局——法，以及领导者的装备水平——器。

使用工具，是人和其他动物的根本区别。工欲善其事，必先利其器。本书是“大领导力三部曲”之一的“器”，即领导者应当装备和熟练运用的经营管理工具，另两部曲“道”和“法”的内容将另有著述。

本书收纳了古今中外诸多圣贤、大家及著名机构所创立和主张的管理定律、法则、方法、技巧、模型等，同时，加入了编著者的理解，以及编著者在长期实践中的感悟，并把这些知智进行了模型化、工具化处理，每个工具基本按来龙去脉、工具模型、深入解读的结构编写，使之更容易被理解、掌握和运用。

由于编著者学识、认知能力的局限性，本书不能包罗所有大家的精粹，对收纳内容的理解也有片面和肤浅之处，欢迎各界朋友批评、指正。

编著者

目 录

| | |
|---------------------|----|
| 1 知人用人工具 | 1 |
| 人才能级分析工具 | 2 |
| “三六九流”模型 | 2 |
| “五仪”模型 | 5 |
| “四士一小”模型 | 8 |
| “三儒一俗”模型 | 9 |
| “三等资质”模型 | 11 |
| 人才类型分析工具 | 13 |
| “十二流业”模型 | 13 |
| 霍兰德职业兴趣理论 | 16 |
| 领导行为分析系统（PDP） | 19 |
| 迈尔斯-布里格斯性格分类法 | 24 |
| 九型人格 | 28 |
| 领导力模型 | 33 |
| 著名企业的领导力模型 | 33 |
| 孙武子“五力”模型 | 39 |
| 人才考察工具 | 41 |
| 孔子三维考察模型 | 41 |
| “九征”模型 | 43 |
| “八观六验”模型 | 44 |
| 诸葛亮“七观”模型 | 46 |



| | |
|-----------------|-----------|
| 姜太公“六守”模型 | 47 |
| 李悝“五视”模型 | 48 |
| 稻德卡评价模型 | 49 |
| 用人法则 | 52 |
| 因果法则——用人是因，业绩是果 | 52 |
| “花钱办事”法则 | 53 |
| “出门”法则 | 55 |
| 比较法则 | 56 |
| 参考文献 | 57 |
| 2 战略管理工具 | 59 |
| “615 战略总图”模型 | 59 |
| PEST 模型 | 61 |
| 波特“五力”模型 | 64 |
| BCG“三四规则”矩阵 | 66 |
| “3C”模型 | 69 |
| “7S”模型 | 70 |
| 企业树模型 | 74 |
| CPM 矩阵 | 77 |
| BCG 矩阵 | 78 |
| SPACE 矩阵 | 84 |
| SWOT 分析模型 | 87 |
| 战略钟（SCM）模型 | 91 |
| 战略五要素模型 | 94 |
| QSPM 矩阵 | 98 |
| TAT 模型 | 99 |
| BSC 模型 | 102 |

| | |
|-------------|-----|
| 远景战略规划模型 | 108 |
| 参考文献 | 112 |
| 3 组织管理工具 | 115 |
| 组织七要素模型 | 115 |
| 组织效能地图 | 118 |
| 安东尼结构模型 | 119 |
| 明茨伯格结构模型 | 121 |
| 直线制组织结构 | 123 |
| 职能制组织结构 | 124 |
| 直线职能制组织结构 | 126 |
| 矩阵制组织结构 | 128 |
| 事业部制组织结构 | 129 |
| 流程型组织结构 | 131 |
| 阿米巴组织结构 | 133 |
| 帕金森定律 | 135 |
| 组织能级结构分析模型 | 136 |
| 分粥规则 | 139 |
| 格林纳组织发展阶段模型 | 141 |
| 人力资源成熟度模型 | 144 |
| 海氏职位评价系统 | 150 |
| 360° 薪酬模式 | 154 |
| 宽带薪酬模式 | 156 |
| 绩效棱柱模型 | 160 |
| 盖洛普 Q12 模型 | 163 |
| 参考文献 | 169 |



| | |
|---------------------|-----|
| 4 运营管理工具 | 171 |
| 管理思维工具 | 171 |
| 领导者思想地图 | 172 |
| 系统基模 | 174 |
| PDCA 循环 | 179 |
| 突破思维技巧 | 184 |
| 标杆管理 | 187 |
| 八棱尺 | 190 |
| 问题透视镜 | 197 |
| ABC 分析法 | 199 |
| 供应链管理工具 | 201 |
| SCOR 模型 | 202 |
| ECR 系统模型 | 208 |
| QR 系统模型 | 213 |
| VMI 模式 | 217 |
| GSCM 模型 | 220 |
| 战略采购模式 | 225 |
| 生产管理工具 | 229 |
| 5S 管理 | 229 |
| TPM 模式 | 234 |
| TQM 体系 | 239 |
| 6 σ 管理 | 244 |
| 朱兰三步曲 | 250 |
| 8D 工作法 | 253 |
| QFD 模式 | 256 |
| JIT 生产方式 | 260 |

| | |
|-----------------------|------------|
| TOC 模式 | 266 |
| 财务管理工具 | 278 |
| BEA 模型 | 278 |
| 零基预算法 | 280 |
| 弹性预算法 | 284 |
| ABC 作业成本法 | 286 |
| 杜邦分析法 | 294 |
| 杠杆收购 | 299 |
| 信用 5C 分析法 | 303 |
| 企业安全率 | 304 |
| Z-Score 模型 | 306 |
| 参考文献 | 309 |
| 5 营销管理工具 | 314 |
| STP 营销战略 | 314 |
| 营销组合模型 | 323 |
| 产品生命周期模型 | 328 |
| 产品/市场矩阵 | 332 |
| 定价策略 | 335 |
| 渠道策略 | 342 |
| 推销方格理论 | 346 |
| SPIN 销售法 | 351 |
| 服务金三角模型 | 356 |
| 服务利润链理论 | 360 |
| 满意镜工具 | 363 |
| 顾客金字塔模型 | 369 |
| MOT 理论 | 375 |



| | |
|--------------------------|------------|
| 250 定律 | 378 |
| 5GAP 模型 | 382 |
| 参考文献 | 389 |
| 6 团队学习与创新工具 | 393 |
| 行动学习法 | 393 |
| 群策群力会议 | 401 |
| 事后回顾法 | 405 |
| 咖啡屋会议 | 407 |
| 头脑风暴法 | 410 |
| 团队列名法 | 412 |
| 635 头脑风暴法 | 413 |
| 工作坊 | 414 |
| 六顶思考帽 | 415 |
| 六双行动鞋 | 417 |
| 检核表法 | 419 |
| KJ 法 | 420 |
| TRIZ 理论 | 423 |
| 参考文献 | 433 |

1 知人用人工具

《长短经》有云：“知人者，王道也；知事者，臣道也。”知人用人，的确是领导者的核心能力和第一要务。

《吕氏春秋》又云：“得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”得，莫大于得人；失，莫大于失人。

唐太宗亦云：“为官择人，不可造次。用一君子，则君子皆至；用一小人，则小人竞进矣。”用了什么人，就会得到什么结果——用对了人，就会有对的结果；用错了人，就会有错的结果；用了优秀的人，就会有卓越的业绩；用了平庸的人，就会有平淡的业绩；用天下人者治天下，用家人者治家。一句话：用人是因，成败是果。

本单元推荐的 23 个知人、用人的工具，是按人才能级分析、人才类型分析、领导力模型、人才考察、用人法则五部分的结构编录的。

☺ 人才能级：指的是人才的综合能量（主要是德、能）的差别等级，属于纵向分析。人的能级与组织的职级相匹配，是组织可持续发展的“音符”。然而，能级与职级不匹配，却往往是组织中的重灾区——以低就高，必生祸乱；以高就低，必有大失。

☺ 人才类型：指的是人才的个性、能力倾向、偏好的差别分类，属于横向分析，目的是促使人与职业相匹配。人各有所长，又各有所短，不同类型的人适合做不同的事，不同的事又需要不同类型的人去做才能适应，因才施用，选择大于努力。



- ☺ 领导力模型：是一种理性的分析方法，对某一领导职位的胜任能力定出明确的标准，既有纵向的分析，也有横向的分析。领导力模型为领导者选择合适的人，将其放到合适的位置提供了一个基础。
- ☺ 人才考察：是领导者的识人实践。知人难，却无法回避。采用结构化的场景模拟，通过人的行为表现，对人才实施考察辨识。
- ☺ 用人法则：领导者应对这些法则引起高度注意。遵循这些法则，用人才能成功，事业才能成功；违背这些法则，就会被还以颜色，后果很严重。



人才能级分析工具



“三六九流”模型



来龙去脉

【《黄帝内经·素问·上古天真论》原文节录】

黄帝曰：余闻上古有真人者，提挈天地，把握阴阳，呼吸精气，独立守神，肌肉若一，故能寿敝天地，无有终时，此其道生。

中古之时，有至人者，淳德全道，和于阴阳，调于四时，去世离俗，积精全神，游行天地之间，视听八达之外，此盖益其寿命而强者也。亦归于真人。

其次有圣人者，处天地之和，从八风之理，适嗜欲于世俗之间，无恚嗔之心，行不欲离于世，被服章，举不欲观于俗，外不劳形于事，内无思想之患，以恬愉为务，以自得为功，形体不敝，精神不散，亦可以百数。

其次有贤人者，法则天地，象似日月，辨列星辰，逆从阴阳，分别四时，将从上古合同于道，亦可使益寿而有极时。

续接《黄帝内经》所论四等人，可以将近、现代人分为五等，分别是慧人、知人、学人、懵人、蒙人。



工具模型

“三六九流”模型图如图 1-1 所示。“三六九流”特质描述见表 1-1。

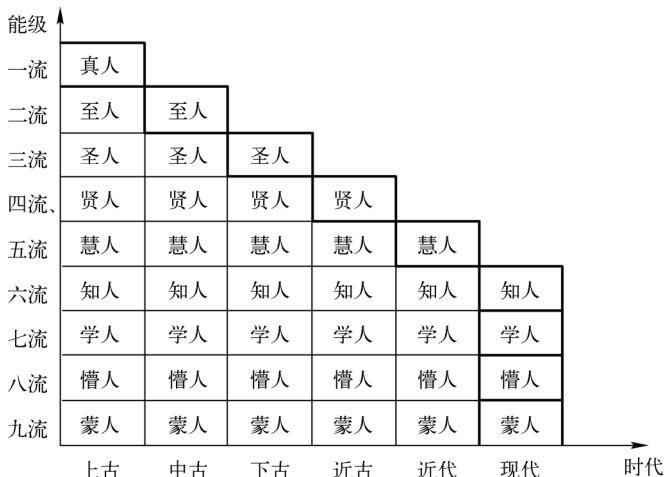


图 1-1 “三六九流”模型图

表 1-1 “三六九流”特质描述

| 能级 | 称谓 | 特质描述 |
|----|----|--|
| 一流 | 真人 | 能通达天地运行之规律，与自然和谐一体，把握阴阳消长变化之玄机，顺势而为，吐故纳新，提精炼气，超然独立，守神于内，肉身不衰，所以能与天地同寿，永无终结，这就是所谓的得道 |
| 二流 | 至人 | 具丰厚之德，贯通之道，与阴阳消长相一致，与四时气候变化相适应，远离世俗的纷扰，聚精会神，纵横于天地之间，视听达于八荒之外。这样就能增益寿命，自强不息，也可以成为真人 |
| 三流 | 圣人 | 与天地合其德，顺遂八面来风之理，适应世俗间的嗜欲喜好，随遇而安，没有烦恼，身不脱离世俗，但又不同流，外不让身躯为俗事所累，内不使思想受污邪所染。以恬静愉悦为要务，以悠然自得为追求，形体不衰惫，精神不耗散，也可以百年计 |
| 四流 | 贤人 | 取法天地之道，观察日月运行，分辨星辰位置，了达阴阳顺逆，分别四时气候，效法上古真人养生之道，也能益寿延年，但有极限 |
| 五流 | 慧人 | 坦然、智慧之人。能见到山外之山、水外之水，举一反三，触类旁通，见树又见林，望石见山，落叶知秋，先知先觉，探索和发现规律，尊重和运用规律 |
| 六流 | 知人 | 成熟、有知之人。见山还是山，见水还是水，不仅能看到问题的表面现象，而且能看到问题的内在原因，见表又见里，明了因果关系 |
| 七流 | 学人 | 青涩、求知之人。见山不是山，见水不是水，对问题产生疑惑，不再为问题的表面现象所蒙蔽，但还没有找到问题的内在原因，开始进行学习探索，寻求答案 |
| 八流 | 懵人 | 懵懂、浅薄之人。见山是山，见水是水，只能看到问题的表面现象，而看不到问题的内在原因，见表不见里，见树不见林，似懂非懂，舍本逐末，倒果为因 |
| 九流 | 蒙人 | 蒙昧、无知之人。看不见山，看不见水，看不到问题，对问题熟视无睹，习以为常，麻木、迟钝、封闭，难以接受新鲜事物 |



深入解读

1

《黄帝内经》是一部围绕生命问题而展开研究的百科全书，是关于人与自然、人与社会、社会与自然、与他人、人与自我的认识论和方法论，堪称医学的圣典、生命的哲学。《黄帝内经》与《易经》同源而生，同果而归，也就是说起点一致，方法一致，结论一致，而路径略有不同。医易相通，相得益彰，凡通《内经》者，无不精通易理，凡精通易理者，于《内经》则多有发挥。“不知易者不足以为将相”“不知易者不足以为太医”“君子用之吉，小人悖之凶”。当今的领导者，若能从医、易中淘得一桶“金”，必能成就一番大的事业。

黄帝所称的“上古”，应为盘古开天地，人类生活的早期时代；“中古”，应为伏羲氏时代（按现代历史划分，炎帝、黄帝也属于这个时代）；夏、商、周、春秋、战国时代为“下古”；秦至1840年为“近古”；1840年至1919年为“近代”；1919年以后为“现代”。

“三六九流”模型是按认知能力和用知能力的高低来划分的。人对自我、人对他人、人对自然、人对社会的认知和运用能力差别非常大，能量等级的差别也就非常大。

上、中、下“三古”出真人、至人、圣人“上三流”人，为“高能生命体”，至此，人类的思想文化体系基本成熟。之后出“下六流”人，圣人很难再出了。近古出贤人，近代和现代贤人也属凤毛麟角了。人的能量级别为什么会越来越低呢？因为自然纯真、质朴无邪的天性越来越微，欲念越来越强，天不怕、地不怕，对于自然规律置若罔闻，放纵、疯狂，人本来具有的高能量只不过被欲念覆埋了。所以，现代人只要能多保留一分纯真，少一分私欲，能级自然就会提升。

领导者必须警惕用人，若用了八九流人，是要付出沉重代价的；若有贤人、慧人不用，也是要付出沉重代价的。

领导者必须警惕一时、一事的蒙昧，无知则无畏，极易被人利用，极易铸成大错而追悔莫及。所以，身边有慧人、知人是非常重要的。

未来学家托夫勒预言：“暴力将成为末等的权力，财富将成为中等的权力，知



识将成为上等的权力。”其实，古老的东方智慧早就告诉我们：金钱、地位从来都是飘忽不定的过眼烟云，知识、智慧才是无比强大的力量，因其背后是对规律、真理的认知和运用。是崇拜权力和金钱？还是尊重知识、尊重人才？这就要看领导者如何抉择了。

学习是提升能量等级的唯一途径。人类的无知是绝对的，有知是相对的，所以，只有不断地加强学习，才能逐步完成从无知到懵懂、从懵懂到青涩、从青涩到成熟、从成熟到坦然的蜕变升级。虽然，在每一次蜕变过程中都伴随着艰辛与痛苦，然而也就在这艰辛与痛苦中逐渐提升了能级、境界。



“五仪”模型



来龙去脉

【《孔子家语·五仪解》（魏·王肃）原文节录】

子曰：“人有五仪：有庸人、有士人、有君子、有贤人、有圣人。审此五者，则治道毕矣。”

公曰：“敢问何如斯可谓之庸人？”孔子曰：“庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托其身，不力行以自定。见小暗大，不知所务；从物如流，不知其所执。此则庸人也。”

公曰：“何谓士人？”孔子曰：“所谓士人者，心有所定，计有所守，虽不能尽通道术之本，必有率也；虽不能备百善之美，必有处也。是故知不务多，必审其所知；言不务多，必审其所谓；行不务多，必审其所由。知既知之，言既道之，行既由之，则若性命之形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损。此则士人也。”

公曰：“何谓君子？”孔子曰：“所谓君子者，言必忠信而心不怨，仁义在身而色不伐，思虑通明而辞不专。笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者，此则君子也。”



公曰：“何谓贤人？”孔子曰：“所谓贤人者，德不逾闲，行中规绳，言足以法于天下而不伤于身，道足化于百姓而不伤于本。富则天下无宛财，施则天下不病贫。此则贤人也。”

公曰：“何谓圣人？”孔子曰：“所谓圣者，德合于天地，变通无方，穷万事之终始，协庶品之自然，敷其大道而遂成情性。明并日月，化行若神。下民不知其德，睹者不识其邻，此谓圣人也。”

公曰：“善哉！非子之贤，则寡人不得闻此言也。虽然，寡人生于深宫之内，长于妇人之手，未尝知哀，未尝知忧，未尝知劳，未尝知惧，未尝知危，恐不足以行五仪之教。若何？”

孔子对曰：“如君之言，已知之矣，则丘亦无所闻焉。”



工具模型

“五仪”模型图如图 1-2 所示。“五仪”特质描述见表 1-2。

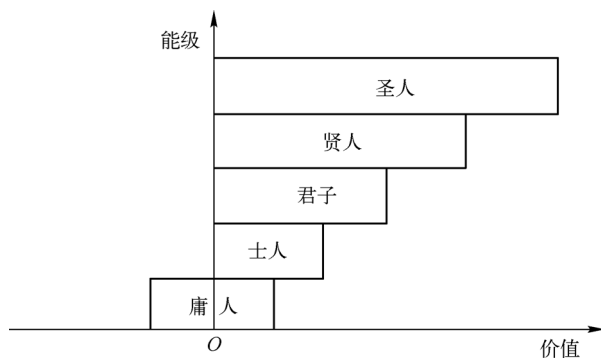


图 1-2 “五仪”模型图

表 1-2 “五仪”特质描述

| 能 级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|-----|-----|---|
| 一等 | 圣人 | 品德符合天地之道，能变通自如；研究宇宙万物的起源、变化，能与万物生灵和谐相处；依照自然规律来养成自身的性情；光明如日月，教化如神灵；一般人不能理解、明白其德行，遇到了也会熟视无睹 |



续表

| 能 级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|-----|-----|---|
| 二等 | 贤人 | 品德无可挑剔，行为合乎法度。言论足可以立法于天下而不与法本身产生矛盾；德行足以教化百姓而不会与道的本源产生矛盾。富能使天下共同富裕，而无贫富不均；施则能普济天下，使民众没有疾病贫困 |
| 三等 | 君子 | 诚实守信，无怨无悔；心性仁义而外表不炫耀；考虑问题明智通达而言语不武断；坚定理想和信念，矢志不渝，自强不息；看似平常，但一般人无法达到那样的境界 |
| 四等 | 士人 | 有信念，有原则；虽然还不能抓住道与术的根本，但也有自己解决问题的办法；即使不能集百善于一身，也一定有自己的行为操守；知识不一定广博，但一定是认真推敲，精益求精的；话不一定说得很多，但一定是经过深思熟虑的；事不一定做得很多，但一定会检查所做之事是否正确。清楚自己所知道的和不知道的东西，说自己所搞明白的话，做事有依据、靠谱，人格和思想独立，不会随波逐流。富贵不骄奢淫逸，贫贱不欺窃盗掠 |
| 五等 | 庸人 | 眼光短浅，做事不计后果；信口胡言，不讲道理，说不出有格调的话；交友不慎，不选择贤人善士作为自己的依靠；不踏实，不努力，缺乏定力；小事清楚，大事糊涂，不知自己在忙些什么；随波逐流，没有自己为人、处事的原则 |



深入解读

此处节录的《孔子家语·五仪解》，主要讲“五仪”之人。所谓“五仪”，是指五个等次的人的特征，这五个等次，即庸人、士人、君子、贤人、圣人，他们各有特点，能级、境界也由低向高。之后，孔子又讲：国君如能明辨这五等人，分别教化，恰当使用，治理国家就不会有什么失误了。

士人、君子、贤人、圣人是正能量之人，皆可以依靠；庸人具有正、负能量的两面性，即有可用的一面，也有坏事的一面，所以使用时应小心谨慎。

领导者用人切忌能级与职位不匹配。以低就高，必有祸乱；以高就低，必有大失。

一般来说，庸人是占社会的大多数，只有提高这个层次人的能级水平，才能提高整个社会进步的程度。所以，解决一个社会问题，启蒙是首要而紧急的事情；国家要繁荣富强，国民教育是国家首要而紧急的事情。

自古圣贤多寂寞，能级高的人往往是极少数，凤毛麟角，不是能级低的人能够理解的，经常会遭到排挤、打击，所以非常孤独。



“四士一小”模型

1



来龙去脉

【《荀子·不苟篇》原文节录】

有通士者，有公士者，有直士者，有慝（què）士者，有小人者。上则能尊君，下则能爱民，物至而应，事起而辨，若是则可谓通士矣。不下比以暗上，不上同以疾下，分争于中，不以私害之，若是则可谓公士矣。身之所长，上虽不知，不以悖君；身之所短，上虽不知，不以取赏。长短不饰，以情自竭，若是则可谓直士矣。庸言必信之，庸行必慎之，畏法流俗，而不敢以其所独甚，若是则可谓慝士矣。言无常信，行无常贞，唯利所在，无所不倾，若是则可谓小人矣。



工具模型

“四士一小”模型图如图 1-3 所示。“四士一小”特质描述见表 1-3。

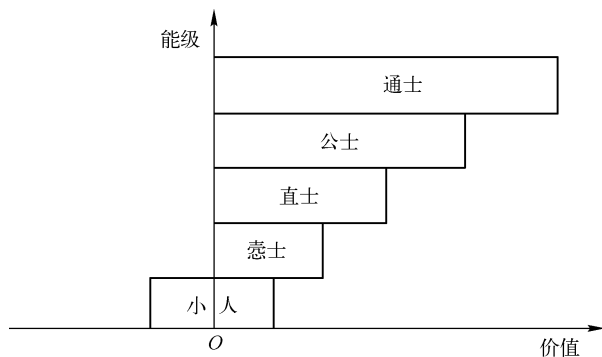


图 1-3 “四士一小”模型图

表 1-3 “四士一小”特质描述

| 能 级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|-----|-----|--|
| 一等 | 通士 | 通达事理的人，上能尊敬君主，下能爱抚民众，事情发生了能应对自如，问题出现了能明辨是非曲直，找出原因 |
| 二等 | 公士 | 公正无私的人，在下面不互相勾结去欺骗君主，在上面不迎合君主去残害臣民，在矛盾冲突中处以公心，不以个人的利害关系作为取舍的根据 |



续表

| 能 级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|-----|-----|---|
| 三等 | 直士 | 耿直爽快的人，自身有专长、高见，君主即使不知、不用，也不违背君主的旨意；自身有短处，君主即使不知，也不靠隐瞒来骗取奖赏。自身的长处、短处都不加以掩饰，而是随性情真实地流露 |
| 四等 | 忝士 | 谨慎诚实的人，即使说一句普通的话，也要言而有信，即使做一件普通的事，也要小心谨慎，警惕与世俗同流，不敢放纵个人的喜好欲望，也不因有恃而无恐、位高而自是 |
| 五等 | 小人 | 说话经常不守信用，行为也没有一贯的原则，只要是有利可图，就趋之若鹜，就没有什么不可以干的 |



深入解读

《荀子·不苟篇》从多个角度描述了君子的立身、学习、行事等多种行为表现，也描述了小人的各种不良行径，应为一经典的素质模型。

真诚、正直是人才最宝贵的品质。“公生明，偏生暗，端悝生通，诈伪生塞，诚信生神，夸诞生惑。”公正会产生光明，偏私会产生昏暗，端正实在会产生通达，欺诈作假会产生闭塞，诚实守信会产生神明，浮夸虚伪会产生愚昧。

“四士”所发挥的是正能量，皆为可以依靠之人；小人的负能量较重，使用应小心谨慎。



“三儒一俗”模型



来龙去脉

【《韩诗外传》（汉·韩婴）原文节录】

故有俗人者、有俗儒者、有雅儒者、有大儒者。耳不闻学，行无正义，迷迷然以富利为隆，是俗人也。逢衣博带，略法先王，而足乱世术谬学。杂其衣冠，言行为己，同于世俗，而不知其恶也。言谈议说已无异于老墨，而不知分，是俗儒者也。法先王，一制度，言行有大法，而明不能济法教之所不及。闻见之所未至，知之为知之，不知为不知，内不自诬，外不诬人，以是尊贤敬法，而不敢怠傲焉，是雅儒者也。法先王，依礼义，以浅持博，以一行万；苟有仁义之类，虽



鸟兽若别黑白；奇物变怪，所未尝闻见，卒然起一方，则举统类以应之；无所据援，法而度之，奄然若合符节，是大儒者也。故人主用俗人，则万乘之国亡；用俗儒，则万乘之国存；用雅儒，则千里之国安；用大儒，则百里之地久，而三年，天下诸侯为臣；用万乘之国，则举错定于一朝之间。诗曰：“周虽旧邦，其命维新。”文王亦可谓大儒已矣。



工具模型

“三儒一俗”模型图如图 1-4 所示。“三儒一俗”特质描述见表 1-4。

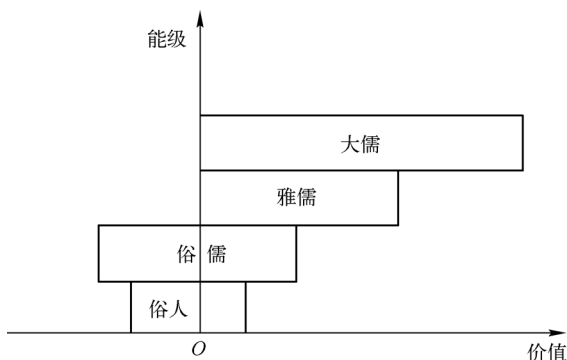


图 1-4 “三儒一俗”模型图

表 1-4 “三儒一俗”特质描述

| 能 级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|-----|-----|--|
| 一等 | 大儒 | 效法古代帝王之道，遵守礼义，深入浅出，掌握一种普遍规律，对万事万物皆能以此类推；是非分明，即使是鸟兽也要分清其黑白；对于那些奇物怪事，从来没有听说过的，突然出现在某一地方，就根据基本原则去处理；没有依据的，参照案例来定度，显然也是正确的 |
| 二等 | 雅儒 | 效法古代帝王之道，将好的制度规范持之以恒，言行符合正法，而且知道自己不能补救法律和教化所管不到的地方。注重学习自己所不知道的东西，知之为知之，不知为不知，内不欺骗自己，外不欺骗他人，所以能够尊重贤人，敬守法律，不敢怠慢、骄傲 |
| 三等 | 俗儒 | 穿宽衣系大带，形式上好像是在效仿古代帝王之道，实际上足以乱了治世之术，坏了治国之道。任意而为，没有规范，言行都是为了自己，与世俗没什么两样，而自己却不知这样做的危害。言谈议论与老子、墨子没有什么不同，而实际上却是不自量力 |
| 四等 | 俗人 | 耳朵听不进有学问的东西，所作所为也不讲什么道义，迷迷糊糊以获利富足为追求 |



深入解读

《韩诗外传》也是一部儒学大作，其中引经据典，所论也为大学之道，值得当今的领导者深思、借鉴。

“三儒”中皆表现出“法先王”，即取法先王先圣为历代儒生的行为准则，也就是现在所说的“按既定方针办”。而到了“大儒”能级，不仅有“法先王”，还有“法后王”，认为先王先圣并没有制定出适应当今现实社会的规则，想取法，但是没有，所以不足取法，应按客观规律办事，即现在所说的“实事求是”。

最应引起警惕的是“俗儒”，这个能级的人往往是认认真真走过场，扎扎实实走形式，不是真干，而是应付。

用了什么人就有什么结果：用了俗人，则万乘之国很快就会灭亡；用了俗儒，则万乘之国可以勉强维持；用了雅儒，则千里之国可以安然存在；用了大儒，虽百里之地可以久存，只需用三年，就能一统天下；对于一个万乘大国，用了什么人，则其兴亡只在于一朝一夕之间。



“三等资质”模型



来龙去脉

【《呻吟语》（明·吕坤）原文节录】

深沉厚重是第一等资质，磊落豪雄是第二等资质，聪明才辩是第三等资质。



工具模型

“三等资质”模型图如图 1-5 所示。“三等资质”特质描述见表 1-5。

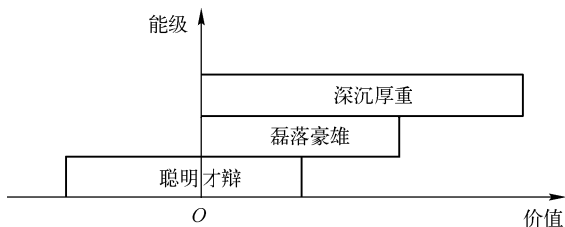


图 1-5 “三等资质”模型图



表 1-5 “三等资质” 特质描述

| 能级 | 称 谓 | 特 质 描 述 |
|----|------|---|
| 一等 | 深沉厚重 | 对人生的理解和追求有高的境界，对人格、修养有高的标准和严格的要求，有深厚的道德根基；利他主义，对他人、对社会有强烈的责任感和同情心；雄才大略，深谋远虑，文能治国，武能安邦 |
| 二等 | 磊落豪雄 | 胸襟坦荡，侠肝义胆，路见不平拔刀相助，为了道义的事业赴汤蹈火，大义凛然，奋不顾身；一诺千金，言必行、行必果；不贪一时一事之利，不计当下得失 |
| 三等 | 聪明才辩 | 头脑灵活，能言善辩，八面玲珑，左右逢源，见风使舵，圆滑世故，用技巧，使手段；张扬炫耀，说多做少；利己主义，只看利害不看是非，只看眼前不看长远 |



深入解读

《呻吟语》探讨的是人之良心伦理与处世智慧，包含了全部的道德规范，人们只有共同遵守这些规范，才能活得潇洒自在，社会才能和谐。

第三等资质的人是有才、少义、少德之人，第二等资质的人是有才、有义、有德之人，第一等资质的人是有才、有义、有德、有道之人。

稻盛和夫先生认为：现实社会中，第三等资质的人最有市场，他们能言善辩、左右逢源、张扬炫耀，所以很能迷惑人。但因为他们缺乏厚重人格，缺乏深刻思想，缺乏哲学素养，缺乏真挚和诚实，缺乏正视现实、承担责任、扭转危局的勇气和信念，缺乏制约自己的内在的规范、伦理基准和道德底线，甚至连善恶与正邪都分不清。现实社会之所以混乱，就是因为把第三等资质的人放在一等重要的岗位。组织或社会一旦做出了这样的选择，就得承担这样的结果。

如今，中国领导人具有深沉厚重、高尚品质的人格，朴实厚道、高瞻远瞩、雄才大略，敢于力挽狂澜，反“四风”，立“八项规定”，走群众路线，掀“反腐风暴”，依法治国，深得民心，当属第一等资质。这也是中国社会做出的正确选择。



人才类型分析工具



“十二流业”模型



来龙去脉

【《人物志·流业篇》（魏·刘劭）原文节录】

盖人流之业，十有二焉：有清节家，有法家，有术家；有国体，有器能；有臧否，有伎俩，有智意；有文章，有儒学，有口辩，有雄杰。

若夫德行高妙，容止可法，是谓清节之家，延陵、晏婴是也。

建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。

思通道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。

兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。

兼有三材，三材皆微，其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。

清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是谓臧否，子夏之徒是也。

法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是谓伎俩，张敞、赵广汉是也。

术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有馀，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。

凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。

能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。

能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。

辩不入道，而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。

胆力绝众，才略过人，是谓雄杰，白起、韩信是也。

凡此十二材，皆人臣之任也。



主德不预焉？主德者，聪明平淡，总达众材，而不以事自任者也。是故，主道立，则十二材各得其任也：清节之德，师氏之任也。法家之材，司寇之任也。术家之材，三孤之任也。三材纯备，三公之任也。三材而微，冢宰之任也。臧否之材，师氏之佐也。智意之材，冢宰之佐也。伎俩之材，司空之任也。儒学之材，安民之任也。文章之材，国史之任也。辩给之材，行人之任也。骁雄之材，将帅之任也。

是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。若道不平淡，与一材同好，则一材处权，而众材失任矣。



工具模型

“十二流业”模型图如图 1-6 至图 1-8 所示。“十二流业”特质描述见表 1-6。

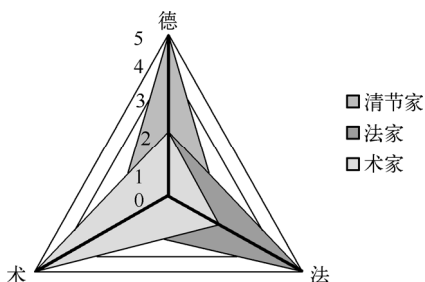


图 1-6 “清节家、法家、术家”模型图

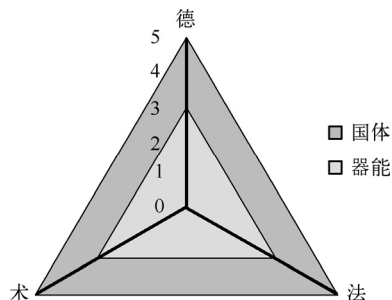


图 1-7 “国体、器能”模型图

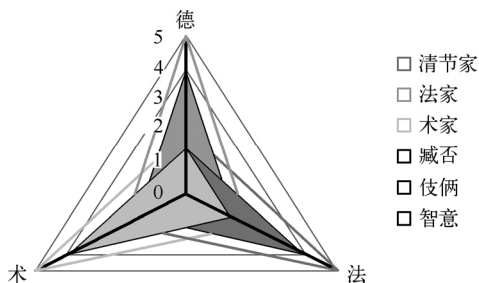


图 1-8 “臧否、伎俩、智意”模型图



表 1-6 “十二流业” 特质描述

| 类 型 | 特 质 描 述 | 三 材 具 备 | | | 适合职业 | 典 型 人 物 |
|-----|---|---------|---|---|----------|---------|
| | | 德 | 法 | 术 | | |
| 清节家 | 道德品行高尚，行为举止值得人们效法 | ● | | | 太傅 | 延陵、晏婴 |
| 法家 | 建立法律制度，使国家强盛、百姓富足 | | ● | | 太保 | 管仲、商鞅 |
| 术家 | 思想通透，以道化之，策略、谋划奇妙 | | | ● | 太师 | 范蠡、张良 |
| 国体 | 兼有德、法、术三种材质，三者皆具足、完备，其德材足以严肃社会风气，其法材足以正天下，其术材足以使国家制胜 | ● | ● | ● | 三公 总理 | 伊尹、吕望 |
| 器能 | 兼有德、法、术三种材质，但三者水平还不够高，其德材足以成一方表率，其法材足以正一方，其术材足以权衡处理一般事宜 | ▲ | ▲ | ▲ | 地方官 | 子产、西门豹 |
| 臧否 | 属于清节家之类，但水平还不够高，不能宽容弘大，喜欢批评问责，是非、善恶分明 | ▲ | | | 校长 | 子夏 |
| 伎俩 | 属于法家之类，但不能创新、谋远，而能担任一官半职之任，善于施展技巧 | | ▲ | | 司法 | 张敞、赵广汉 |
| 智意 | 属于术家之类，不能创立制度确立法则，但能用权变之术，权谋智慧有余，公正不足 | | | ▲ | 参谋 顾问 | 陈平、韩安国 |
| 文章 | 能写文章、著书立说 | | | | 史官 识官 | 司马迁、班固 |
| 儒学 | 能传播圣人的思想学说，但不能为官施政，做具体事 | | | | 宣传 | 毛公、贯公 |
| 口辩 | 辩论的观点不一定正确，但能言善辩、应对巧妙 | | | | 外交 公关 | 乐毅、曹丘生 |
| 雄杰 | 胆识勇力超群，才能谋略过人 | | | | 将帅 | 白起、韩信 |

注：●表示材质完备 ▲表示材质具有，但不完备



深入解读

《人物志》是我国第一部关于人才学的专著，它是以阴阳五行辩证思想为指导，以君王为核心，构建了通过生理、心理、个性、才能、道德等多维元素、多种方法进行识人、用人的基本框架。如自序中所论：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明，聪明之所贵，莫贵乎知人，知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。”尤为精辟。

《人物志》按德、法、术三材将人才进行分类，三种类型的人才各有所长，又各有所短，应区别不同的类别而加以任用。这是一种因材施教的辩证思想，不同材



质的人适合做不同的事，不同的事又需要不同材质的人去做才能适应，选择大于努力。中国早在 1800 多年前就已创立了职业人才理论。

《人物志》对人才又有“偏材”和“兼材”之分，德、法、术三材只具备一种或两种称为“偏材”，三材皆具备称为“兼材”。清节家、法家、术家、臧否、伎俩、智意为“偏材”，国体、器能为“兼材”。以上八类人才称为“八体”。

“八体”按能量水平又可分为两个等级，国体、清节家、法家、术家为高能量等级，器能、臧否、伎俩、智意为次能量等级。

除“八体”外，还有文章、儒学、口辩、雄杰四类，不能简单按德、法、术三材进行分类。文章即立言之人，能立言者，必明理明知，但一般机不逢时，而又不甘心堕落，遂以文而化天下，流芳千百年。雄杰，胆力过人，能攻善战，建功立业，但只知打打杀杀，不明对错，有时难分功过是非。口辩，能凭三寸不烂之舌取得雄杰的功业，但也不明对错。儒学，是慢功、软功，可作为传教士，但对于急、险之事不太适用。

儒门推崇“三不朽”，即“三立”：立德、立功、立言。国体应为“三立”之人，清节家应为立德之人；立功，则十二类人皆有立功的机会；立言，应分为立德之言、立法之言、立智之言，据此，编著者提出“五不朽”，即“五立”：立德、立法、立智、立言、立功。立法，如江河有道，若江河无道，必泛滥成灾。历史上中华民族强盛的时代，皆是以法治天下的时代，当今西方发达国家也是法治的国家。“把权力关进笼子里”，施行宪政，应为立法的不朽之为。立智，如在黑夜中点亮了明灯，一灯能破千年暗，一智能破万年愚，若要国家富强，必先开启民智。



霍兰德职业兴趣理论



来龙去脉

约翰·霍兰德（John Holland）是美国约翰·霍普金斯大学心理学教授，著名的职业指导专家。他于 1959 年提出了具有广泛社会影响的职业兴趣理论。认为人的人格类型、兴趣与职业密切相关，兴趣是人们活动的巨大动力，凡是具有职业兴趣



的职业，都可以提高人们的积极性，促使人们积极地、愉快地从事该职业，且职业兴趣与人格之间存在很高的相关性。霍兰德认为职业兴趣可分为现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型六种类型。



工具模型

霍兰德职业兴趣分类图如图 1-9 所示。

霍兰德职业兴趣分类特征描述见表 1-7。

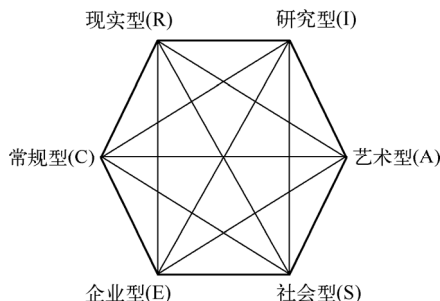


图 1-9 霍兰德职业兴趣分类图

表 1-7 霍兰德职业兴趣分类特征描述

| 类 型 | 特 征 描 述 | 职 业 兴 趣 |
|------------|--|---|
| 现实型 (R) | 动手能力强，做事手脚灵活，动作协调。偏好于具体任务，不善言辞，做事保守，较为谦虚。缺乏社交能力，通常喜欢独立做事 | 喜欢使用工具、机器，需要基本操作技能的工作。对要求具备机械方面才能、体力或从事与物件、机器、工具、运动器材、植物、动物相关的职业有兴趣，如技术性职业（计算机硬件人员、摄影师、制图员、机械装配工），技能性职业（木匠、厨师、技工、修理工、农民、一般劳动） |
| 研究型 (I) | 思想家而非实干家，抽象思维能力强，求知欲强，肯动脑，善思考，不愿动手。喜欢独立的和富有创造性的工作。知识渊博，有学识才能，不善于领导他人。考虑问题理性，做事喜欢精确，喜欢逻辑分析和推理，不断探讨未知的领域 | 喜欢智力的、抽象的、分析的、独立的定向任务，要求具备智力或分析才能，并将其用于观察、估测、衡量、形成理论、最终解决问题的工作，如科学研究人员、教师、工程师、计算机编程人员、医生、系统分析员等 |
| 艺术型 (A) | 有创造力，乐于创造新颖、与众不同的成果，渴望表现自己的个性，实现自身的价值。做事理想化，追求完美，不重实际。具有一定的艺术才能和个性。善于表达、怀旧、心态较为复杂 | 喜欢的工作要求具备艺术修养、创造力、表达能力和直觉，并将其用于语言、行为、声音、颜色和形式的审美、思索和感受，如艺术方面（演员、导演、艺术设计师、雕刻家、建筑师、摄影家、广告制作人），音乐方面（歌唱家、作曲家、乐队指挥），文学方面（小说家、诗人、剧作家） |
| 社会型 (S) | 喜欢与人交往，不断结交新的朋友，善言谈，愿意教导别人。关心社会问题，渴望发挥自己的社会作用。寻求广泛的人际关系，比较看重社会义务和社会道德 | 喜欢要求与人打交道的工作，能够不断结交新的朋友，从事提供信息、启迪、帮助、培训、开发或治疗等事务，并具备相应能力。如教育工作者（教师、教育行政人员），社会工作者（咨询人员、公关人员） |
| 企业型 (E) | 追求权力、权威和物质财富，具有领导才能。喜欢竞争、敢冒风险，有野心、有抱负。为人务实，习惯以利益得失、权利、地位、金钱等来衡量做事的价值，做事有较强的目的性 | 喜欢要求具备经营、管理、劝服、监督和领导才能，以实现机构、政治、社会及经济目标的工作，如政府官员、企业领导、项目经理、销售人员、法官、律师等 |
| 常规型 (C) | 尊重权威和规章制度，喜欢按计划办事，细心、有条理，习惯接受他人的指挥和领导，自己不谋求领导职务。喜欢关注实际和细节情况，通常较为谨慎和保守，缺乏创造性，不喜欢冒险和竞争，富有自我牺牲精神 | 喜欢要求注意细节、精确度，记录、归档，有系统有条理、据特定要求或程序组织数据和文字信息的职业，如秘书、办公室人员、记事员、会计、行政助理、图书馆管理员、出纳员、打字员、投资分析员等 |



深入解读

1

霍兰德职业兴趣理论主要从兴趣的角度出发来探索职业选择的问题，明确提出了职业兴趣的人格观，兴趣是描述人格的另一种方法，是职业选择中一个更为普遍的概念，这使人们对职业兴趣的认识有了质的变化。在霍兰德职业兴趣理论中，人格被看做是兴趣、价值、需求、技巧、信仰、态度和学习个性的综合体。就职业选择而言，兴趣是个体和职业匹配的过程中最重要的因素，霍兰德职业兴趣理论是最具影响力的职业发展理论和职业分类体系。

具有某种人格的人，适合做某种职业；反过来说，某种职业，又需要具有某种人格的人去做，才能成功。所以，人与职位的匹配，不仅是人的知识、能力、技能要符合岗位要求，更重要的是人的性格、兴趣要与岗位相适应。对组织而言，霍兰德职业兴趣理论可用于选员、调配、生涯辅导等领域；对个体而言，可应用于职业发展规划。

从事自己所感兴趣的职业，其本身发生了质的变化，不是在工作，而是在爱好，不是被迫，而是主动，满意度高，所以就产生了强大的精神力量，潜力得到最大的发挥，不知疲倦，没有痛苦，执着坚持，在人与职匹配的生涯舞台上充分地展现自我，实现自我，不仅能安身，更能立命。

霍兰德所划分的六种类型并非是并列的，它们之间有着明晰的边界，以六边形的六个角标出六大类型的关系。

- ☉ 相邻关系：如 R-I、I-A、A-S、S-E、E-C、R-C。属于这种关系的两种类型的个体之间共同点较多。
- ☉ 相隔关系：如 R-A、I-S、A-E、S-C、E-R、C-I，属于这种关系的两种类型个体之间共同点较相邻关系的少。
- ☉ 相对关系：在六边形上处于对角位置的类型之间即为相对关系，如 R-S、I-E、A-C，相对关系的人格类型共同点很少，比较矛盾。



实际上,大多数人都并非只有一种职业兴趣,而是同时具有多种职业兴趣,这些职业兴趣越相邻,相容性越强,所面临的内在冲突和犹豫就会越少。

霍兰德以职业兴趣理论为基础,先后编制了职业偏好量表(Vocational Preference Inventory)和自我导向搜寻量表(Self-directed Search)两种职业兴趣量表,作为职业兴趣的测量工具。



领导行为分析系统(PDP)



来龙去脉

领导行为分析系统(Professional Dynametric Programs, PDP)是由美国南加州大学统计科学研究所及科罗拉多大学行为科学研究所运用统计学、行为科学及计算机软件智能整合而成的,被誉为全球涵盖范围最广、精确度最高的领导行为分析系统。目前,该系统的数据库至少有1800万个样本,常年追踪的有400万个以上。

中国台湾的张曼琳老师是PDP大中华区总代表。她是在过去数十年对古今中外各行各业成功人物研究的基础上,再运用PDP行为科学对一些华人成功人物与其组织、家庭进行研究,建立了PDP的华人数据库。目前,该数据库中已有30万个华人样本。特别是张曼琳老师用五种动物(老虎、孔雀、无尾熊、猫头鹰、变色龙)来代表PDP的五种类型(支配型、表达型、耐心型、精确型、整合型),使PDP的应用更具形象化特色。



工具模型

PDP领导行为类型图如图1-10所示。

(1) 个人特质分析(Pro Scan)系统:见表1-8。

(2) 工作特质分析与人才甄选(Job Scan)系统:见表1-9。

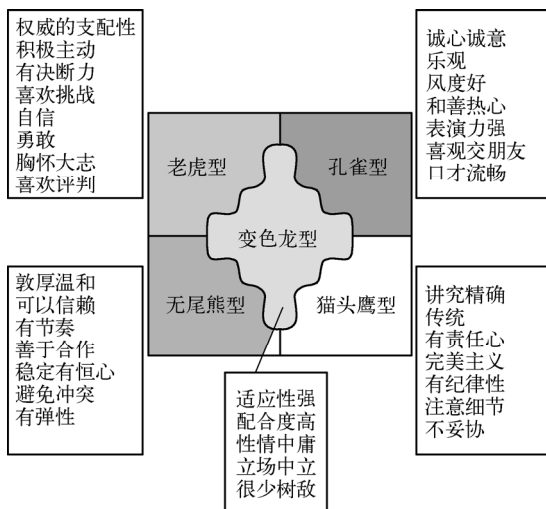
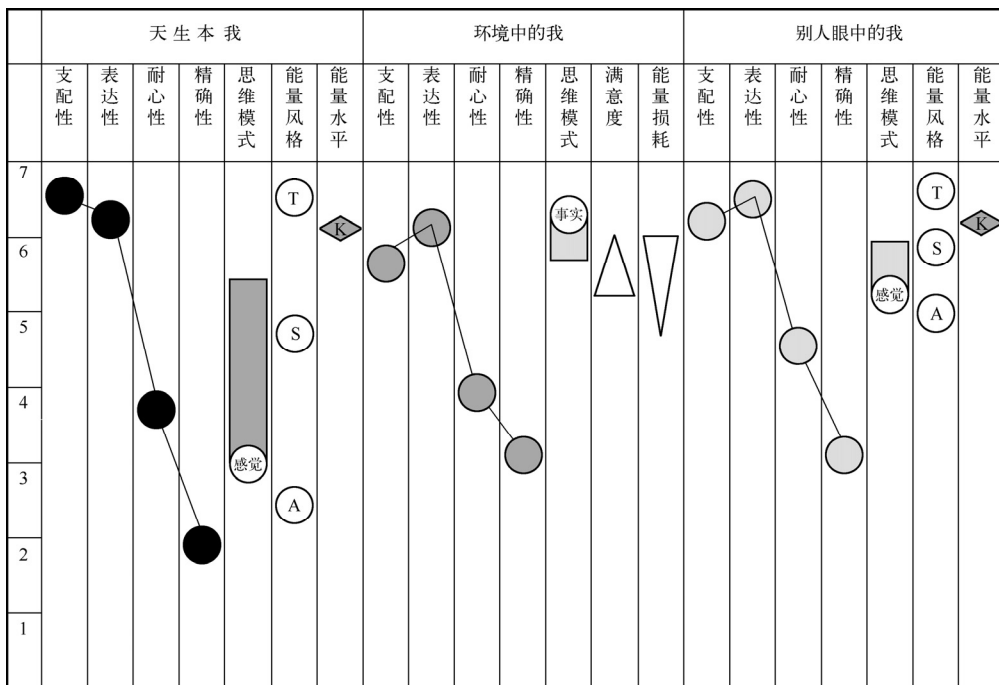


图 1-10 PDP 领导行为类型图

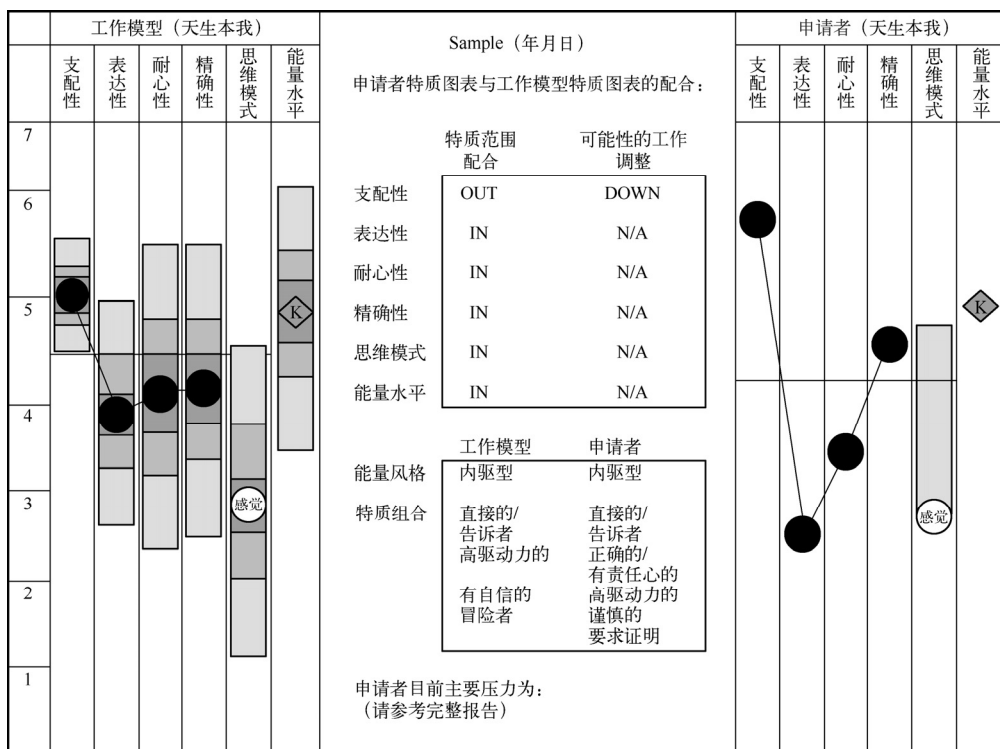
表 1-8 个人特质图表（样表）



注：思维模式（感觉型、事实型、均衡型）；能量风格（T—内驱型；S—规划型；A—支持型）；K—能量水平



表 1-9 申请者特质与工作模型特质配合图表（样表）



（3）团队诊断（Team Scan）系统：见表 1-10 和表 1-11。

表 1-10 ×××团队天生本我（样表）

| 高 特 质 | 思维模式 | 能量风格 | 能量水平 |
|------------|-----------|-------------|---------|
| 高支配性 = 83% | 事实型 = 0% | 内驱型 T = 83% | 7 = 0% |
| 高表达性 = 0% | 感觉型 = 83% | 支持型 A = 17% | 6 = 33% |
| 高耐心性 = 17% | 均衡型 = 17% | 规划型 S = 0% | 5 = 17% |
| 高精确性 = 0% | | | 4 = 50% |
| 低特质 | | | 3 = 0% |
| 低支配性 = 17% | | | 2 = 0% |
| 低表达性 = 17% | | | 1 = 0% |
| 低耐心性 = 50% | | | |
| 低精确性 = 17% | | | |

常模 = 0%



表 1-11 ×××团队预测指针（样表）

| 高 特 质 | 思 维 模 式 | 能 量 风 格 | 能 量 水 平 |
|------------|-----------|-------------|---------|
| 高支配性 = 67% | 事实型 = 0% | 内驱型 T = 67% | 7 = 0% |
| 高表达性 = 17% | 感觉型 = 50% | 支持型 A = 17% | 6 = 50% |
| 高耐心性 = 17% | 均衡型 = 50% | 规划型 S = 17% | 5 = 33% |
| 高精确性 = 0% | | | 4 = 17% |
| 低特质 | | | 3 = 0% |
| 低支配性 =17% | | | 2 = 0% |
| 低表达性 =0% | | | 1 = 0% |
| 低耐心性 = 0% | | | |
| 低精确性 = 83% | | | |
| | | | |
| 常 模 = 0% | | | |

（4）管理指导（Strat Map）系统：见表 1-12。

表 1-12 管理指导策略表

| 类 型 | 沟 通 策 略 | 激 励 策 略 | 要学习的领导特质 |
|-------------|---|---|---|
| 老 虎 型 | 就事论事，坦白直言 直截了当明确目标/答案 让他觉得自己受到了重视 让他觉得自己有主动权 以更强的能力折服他 不要讲过多的细节 不要讲与目标无关的限制 不要说“过去如何如何” 最后反应：暴躁的高压者 | 权力、权威 金钱、物质 挑战、竞争 名望、地位 直接的、及时的 不要琐碎的事 不要给过多的控制、干涉 不要一成不变的 追求：底线的结果 | 注意收集客观的决策信息 学会积极授权 多听别人意见 参与团队协作 切忌：亢龙有悔 |
| 孔 雀 型 | 聆听，使之有机会表达感受 认同和表扬 用关怀体贴的方式说服 明确工作的期限 不要严厉批评/侮辱 不要讲过多的细节 不要讲与目标无关的限制 最后反应：言语上的攻击 | 金钱、物质 名望、地位 认同、表扬 朋友 工作外的团体活动 视觉好的工作环境 不要批评、冷落、不信任 追求：组织认同 | 注意收集客观的决策信息 善于使用权威 提高行动力 面对直接的反对 切忌：语多必有失 光说不练 |



续表

| 类 型 | 沟 通 策 略 | 激 励 策 略 | 要学习的领导特质 |
|------|---|---|---|
| 无尾熊型 | 鼓励、引导其表达出来 给他时间考虑 明确的事项、步骤、日程 告诉他已确认无误的事 告诉他如何才更安全 留心其肢体语言 不要使气氛紧张 最后反应：回避冲突 可能伺机报复 | 稳定的环境 和谐的人际关系 给予适应的时间 适当的福利 有秩序、有规律的工作 关怀、友爱 不要突如其来的变化 追求：人和 | 果断决策 加强对局面的掌控 敢于承担责任 提高适应力、应变力 切忌：不可无限度地忍耐和退缩 |
| 猫头鹰型 | 提供完整准确的数据 说明细节：框架程序标准 对质疑要有准备和耐心 给予赞赏和尊敬 谈正经事 不要用批评的语气 不要争执、冲突 最后反应：非对不可 | 标准的程序和制度 支持和表扬 正确、完美的品格和行为 随时告知将发生的变化 不要不正当地批评 追求：基本福利和安全 | 关注大局 敢于冒险 提高灵活性 善用表扬 切忌：见树不见林 |



深入解读

本节只是对 PDP 进行简要介绍。完整的 PDP 系统包括 PDP 测量系统和 PDP 咨询专家，管理者经过训练可以成为 PDP 咨询专家。

- ☺ 个人特质分析（Pro Scan）系统的功能包括分析个人特质类型、思维模式、能量风格、能量水平、满意度、能量消耗等指标；进行人才盘点，以利于将合适的人用在合适的位置。
- ☺ 工作特质分析与人才甄选（Job Scan）系统的功能包括分析工作特质，建立工作模型，甄选个人特质与工作模型相配合的人才。
- ☺ 团队诊断（Team Scan）系统的功能包括分析团队特质，明确团队优势/劣势，诊断团队存在的问题，优化团队结构。
- ☺ 管理指导（Strat Map）系统的功能包括明确和运用上下左右个性化的沟通策略，个性化的激励策略，个性化的学习策略。



PDP 是一个科学而简便的诊断工具，可以快速而准确地帮助领导者完成个体、团队的分析 and 整合工作。

1



迈尔斯-布里格斯性格分类法



来龙去脉

迈尔斯-布里格斯性格分类法（Myers-Briggs Type Indicator, MBTI）是美国心理学家凯瑟琳·布里格斯（Katharine Cook Briggs）及其女儿伊莎贝尔·迈尔斯（Isabel Briggs Myers）根据瑞士心理分析学家卡尔·荣格 1921 年出版的《心理类型》（Psychological Types）进行观察和研究而成的。自创立以来，虽饱受批评，但仍得到了很广泛的应用。



工具模型

MBTI 四维八向性格类型图如图 1-11 所示。图中，E 表示外向（Extrovert）；I 表示内向（Introvert）；S 表示感觉（Sensing）；N 表示直觉（iNtuition）；T 表示理性（Thinking）；F 表示感性（Feeling）；J 表示判断（Judging）；P 表示知觉（Perceiving）。

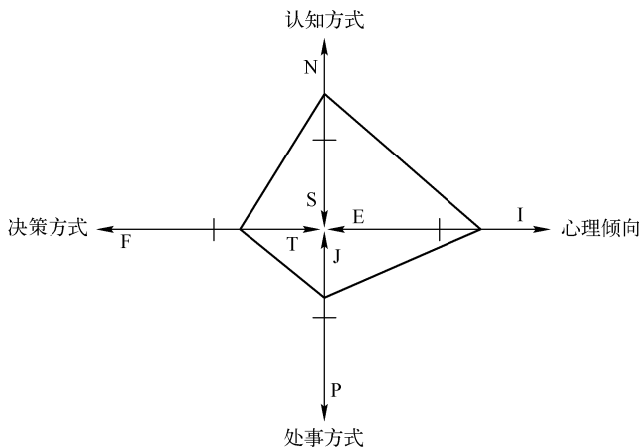


图 1-11 MBTI 四维八向性格类型图

表 1-13 为 MBTI 四维八向组合 16 种性格类型表。



表 1-13 MBTI 四维八向组合 16 种性格类型表

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ | ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ | ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |

MBTI 四维八向性格类型特征描述见表 1-14。MBTI 十六种性格类型特征描述及适合职业见表 1-15。

表 1-14 MBTI 四维八向性格类型特征描述

| 维 度 | 性格特征描述 | |
|------|--------------------|---------------------------|
| 心理倾向 | 外向 (E) | 内向 (I) |
| | 与他人相处时精力充沛 | 喜欢独自度过时光 |
| | 希望成为注意的焦点 | 避免成为注意的焦点 |
| | 行动，之后思考 | 思考，之后行动 |
| | 喜欢边想边说出声 | 在心中思考问题，不善于表露 |
| | 易于“读”和了解，随意地分享个人信息 | 相对封闭，更愿意在经过挑选的小群体中分享个人的信息 |
| | 说的比听的多 | 听的比说的多 |
| | 高度热情地社交 | 不把热情表现出来 |
| | 反应快，喜欢快节奏 | 仔细考虑后，才有所反应，喜欢慢节奏 |
| | 重于广度而不是深度 | 喜欢深度而不是广度 |
| 认知方式 | 感觉 (S) | 直觉 (N) |
| | 相信确定和有形的事物 | 相信灵感和推断 |
| | 喜欢新想法必须有实际意义 | 喜欢新思想和概念必须符合自己的意愿 |
| | 重视现实性和常识性 | 重视想象力和独创力 |
| | 喜欢使用已掌握的技能 | 喜欢学习新技能，掌握后很快就厌旧 |
| | 留心具体的和个别的，作细节描述 | 留心全局的和普遍的，使用隐喻和类比 |
| | 循序渐进地讲述有关情况 | 跳跃性地展现事实，但能绕回来 |
| | 着眼于现实或现在 | 着眼于未来 |
| 决策方式 | 理性 (T) | 感性 (F) |
| | 退一步思考，对问题进行客观的分析 | 超前思考，考虑行为对他人的影响 |
| | 重视逻辑、公正、公平，一视同仁 | 重视同情与和睦，重视准则的例外性 |
| | 被认为冷酷、麻木、漠不关心 | 被认为感情过多，缺少逻辑性，软弱 |
| | 认为坦率比圆通更重要 | 认为圆通比坦率更重要 |
| | 只有当情感符合逻辑时，才认为可取 | 无论是否有意义，认为任何感情都可取 |
| | 被“获取成就”所激励 | 被“获得欣赏”所激励 |
| | 很自然地看到缺点，倾向于批评 | 惯于迎合他人，着重维护人脉资源 |



续表

| 维 度 | 性格特征描述 | |
|------|--------------------------|------------------------------|
| 处事方式 | 判断 (J) | 知觉 (P) |
| | 做了决定后最为高兴 | 当各种选择都存在时, 感到高兴 |
| | “工作原则”, 工作第一, 玩其次 (若有时间) | “玩的原则”, 现在享受, 然后再完成工作 (若有时间) |
| | 建立目标, 准时地完成 | 随着新信息的获取, 不断改变目标 |
| | 愿意知道将面对的情况 | 喜欢适应新情况 |
| | 看重结果 (重点在于完成任务) | 看重过程 (重点在于如何完成工作) |
| | 满足感来源于完成计划 | 满足感来源于计划的开始 |
| | 把时间看作有限的资源, 认真地对待最后期限 | 认为时间是可更新的资源, 而且最后期限也是有弹性的 |

表 1-15 MBTI 十六种性格类型特征描述及适合职业

| 性 格 类 型 | 性格特征描述 | 典型职业适合 |
|-----------------|---|-----------------------------|
| 内向感觉理性判断 (ISTJ) | 安静、严肃, 通过全面性和可靠性获得成功。实际、有责任感。决定有逻辑性, 一步步地朝着目标前进, 不易分心。喜欢将工作、家庭和生活都安排得井井有条。重视传统和忠诚 | 信息管理、会计、审计、行政管理、经纪人、调查员等 |
| 内向感觉感性判断 (ISFJ) | 安静、友好、有责任感和良知。坚定地致力于完成他们的义务。全面、勤勉、精确, 忠诚、体贴, 留心 and 记得他们重视的人的小细节, 关心他人的感受。努力把工作和家庭环境营造得有序而温馨 | 客户服务、公共服务、教师、营养师、装潢设计师等 |
| 内向直觉感性判断 (INFJ) | 寻求思想、关系、物质等之间的意义和联系。希望了解什么能够激励人, 对他人有很强的洞察力。有责任心, 坚持自己的价值观。对于怎样更好地服务大众有清晰的远景。在对于目标的实现过程中有计划而且果断坚定 | 教师、培训师、职业咨询师、心理咨询师、作家、仲裁人等 |
| 内向直觉理性判断 (INTJ) | 在实现自己的想法和达成自己的目标时, 有创新的想法和非凡的动力。能很快洞察到外界事物间的规律, 并形成长期的远景计划。一旦决定做一件事, 就会开始规划并直到完成为止。多疑、独立, 对于自己和他人能力和表现的要求都非常高 | 财务官、建筑师、设计师、律师、策划师、内科医生等 |
| 内向感觉理性知觉 (ISTP) | 灵活、忍耐力强, 是个安静的观察者, 若有问题发生, 就会马上行动, 找到实用的解决方法。分析事物运作的原理, 能从大量的信息中很快找到关键的症结所在。对于原因和结果感兴趣, 用逻辑的方式处理问题, 重视效率 | 软件工程师、警察、药剂师等 |
| 内向感觉感性知觉 (ISFP) | 安静、友好、敏感、和善, 享受当前。喜欢有自己的空间, 喜欢能按照自己的时间表工作。对于自己的价值观和自己觉得重要的人非常忠诚, 有责任心。不喜欢争论和冲突。不会将自己的观念和价值观强加到别人身上 | 客户服务、护士、厨师、服装设计师、装潢设计等 |
| 内向直觉感性知觉 (INFP) | 理想主义, 对于自己的价值观和自己觉得重要的人非常忠诚。希望外部的生活和自己内心的价值观是统一的。好奇心强, 很快能看到事情的可能性, 能成为实现想法的催化剂。寻求理解别人和帮助他们实现潜能。适应力强, 灵活, 善于接受, 除非是有悖于自己的价值观的 | 人文学教师、心理学家、人力资源管理、社会活动家、编辑等 |



续表

| 性格类型 | 性格特征描述 | 典型职业适合 |
|-----------------|--|---|
| 内向直觉理性知觉 (INTP) | 对于自己感兴趣的任何事物都寻求找到合理的解释。喜欢理论性的和抽象的事物，热衷于思考而非社交活动。安静、内向、灵活、适应力强。对于自己感兴趣的领域有超凡的集中精力深度解决问题的能力。多疑，有时会有点挑剔，喜欢分析 | 风险投资家、软件设计师、经济学教师、音乐家、仲裁人、律师等 |
| 外向感觉理性判断 (ESTJ) | 实际、现实主义。果断，一旦下决心就会马上行动。善于将项目和人组织起来将事情完成，并尽可能用最有效率的方法得到结果。注重日常的细节。有一套非常清晰的逻辑标准，有系统性地遵循，并希望他人也同样遵循。在实施计划时强而有力 | 公司高管、预算师、经纪人、工商类教师、军官等 |
| 外向感觉感性判断 (ESFJ) | 热心肠、有责任心、合作。希望周围的环境温馨而和谐，并为此果断地执行。喜欢和他人一起精确并及时地完成任务。事无巨细，都会保持忠诚。能体察到他人日常生活中的所需并竭尽全力帮助。希望自己和自己的所为能受到他人的认可和赏识 | 零售商、采购员、运动教练、服务业管理、护士等 |
| 外向直觉感性判断 (ENFJ) | 热情、为他人着想、易感应、有责任心。非常注重他人的感情、需求和动机。善于发现他人的潜能，并希望能帮助他们实现。能成为个人或群体成长和进步的催化剂。忠诚，对于赞扬和批评都会积极地回应。友善、好社交。在团体中能很好地帮助他人，并有鼓舞他人的领导能力 | 客户管理、市场专员、人力资源管理、培训师、编辑、作家、社会工作者等 |
| 外向直觉理性判断 (ENTJ) | 坦诚、果断，有天生的领导能力。能很快看到组织程序和政策中的不合理性和低效能性，发展并实施有效和全面的系统来解决问题。善于做长期的计划和目标的设定。通常见识广，博览群书，喜欢拓广自己的知识面并将此分享给他人。在陈述自己的主张时非常强而有力 | 政治家、法官、公司高管、管理顾问、培训顾问、投资顾问等 |
| 外向感觉理性知觉 (ESTP) | 灵活、忍耐力强，实际，注重结果。觉得理论和抽象的解释非常无趣。喜欢积极地采取行动解决问题。注重当前，自然不做作，享受和他人在一起的时刻。喜欢物质享受和时尚。学习新事物最有效的方式是通过亲身感受和练习 | 企业家、证券经纪人、土木工程师、运动员/教练等 |
| 外向感觉感性知觉 (ESFP) | 外向、友好、接受力强。热爱生活、物质上的享受。喜欢和别人一起将事情做成功。在工作中讲究常识和实用性，并使工作显得有趣。灵活、自然不做作，对于任何新的事物都能很快地适应。学习新事物最有效的方式是和他人一起尝试 | 销售、公关、职业规划师、幼教、演员等 |
| 外向直觉感性知觉 (ENFP) | 热情洋溢、富有想象力，认为人生有很多的可能性。能很快地将事情和信息联系起来，然后很自信地根据自己的判断解决问题。总是需要得到别人的认可，也总是准备着给予他人赏识和帮助。灵活、自然不做作，有很强的即兴发挥的能力，言语流畅 | 客户管理、人力资源管理、管理顾问、培训师、心理学家、平面设计、艺术指导、演员等 |
| 外向直觉理性知觉 (ENTP) | 反应快、睿智，有激励别人的能力，警觉性强、直言不讳。在解决新的、具有挑战性的问题时机智而有策略。善于找出理论上的可能性，然后再用战略的眼光分析。善于理解别人。不喜欢例行公事，很少会用相同的方法做相同的事情，倾向于一个接一个地发展新的爱好 | 企业家、投资银行家、市场营销顾问、大学校长、节目主持人等 |



深入解读

本节只是对 MBTI 进行简要的介绍。完整的 MBTI 系统包括 MBTI 测评系统



和 MBTI 咨询专家，管理者经过训练可以成为 MBTI 咨询专家。对于不熟悉 MBTI 的人作测试，做测试题前应由 MBTI 咨询专家进行相应的心理辅导，再由 MBTI 咨询专家进行面谈，最好再辅以全方位调查。MBTI 咨询报告包括个性特征描述、可能性盲区、功能的运用、问题解决方式、工作中的优势/劣势、适合的岗位特质、适合的职业、对组织的贡献、领导风格、潜在缺陷、适合的工作环境、个人发展建议等。

MBTI 职业性格测试时有三种心态，即过去经验中的我、真实现在的我和理想完美的我。全部以过去经验中的我去做测试题，会容易得出自己过去的职业性格；全部以理想完美的我去做题，会容易得出自己想象中的职业性格；以全部真实现在的我去做题，才会得出现在真实的职业性格。许多人在作题时会同时用“过去的我”、“真实现在的我”、“理想中的我”三种心态去作，所以每次都会出现不同结果。

MBTI 职业性格测评不完全等于性格测评，对于职场人来说，MBTI 是一个有力而便捷的工具，其关键的意义在于让每个人方便地了解自己与别人，促进人与人之间的坦诚沟通。



九型人格



来龙去脉

九型人格相传起源于公元前 2500 年或更早的伊斯兰苏菲教派，数千年来一直都是以口口相传的方式流传，20 世纪 70 年代后由美国斯坦福大学发扬光大。



工具模型

九型人格结构图如图 1-12 所示。

☺ 腹——本能中心：脚踏实地，最在乎生存问题，喜欢解决问题，看重事实，凭借本能和习惯运作，平常不是压抑就是攻击。

☺ 心——情感中心：反应来源于情绪、感觉和感情，喜欢人及感受上的运



作，对人不是认同就是敌意。

☺ 脑——思想中心：永远依赖思想来回应事件，喜欢搜集资料、讲道理，凭借思考与反省运作，平常不是感到安全就是感到焦虑。

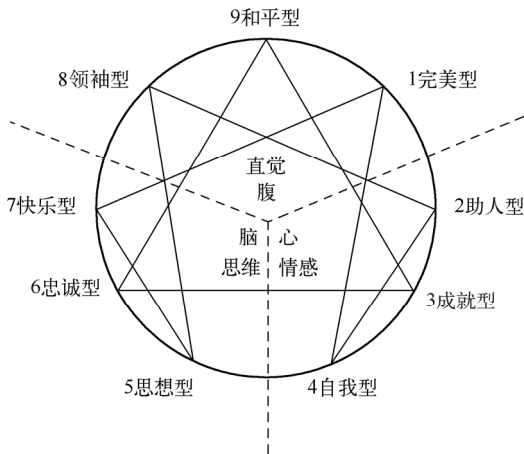


图 1-12 九型人格结构图

九型人格特征描述见表 1-16。



深入解读

九型人格揭示了人们内在最深层的价值观和注意力焦点，它认为人是由基本欲望所控制的，由基本恐惧所驱赶的，人们会追求欲望的东西，躲避恐惧的东西。

☺ 两翼理论：一种性格同时也被它的两翼性格所影响，在不同的处境和对环境不同的心理机制的作用下表现出其左或右的一些特征，然而处境一变，心理机制一变，又表现出另一侧翼的一些特征。

☺ 升华与恶化方向图：第一条为 1→7→5→8→2→4→1；第二条为 3→6→9→3。

顺向为人格升华方向，逆向为人格恶化方向。

九型人格论属人格心理学范畴的实践，可应用于个人成长、企业管理及人际沟通和关系处理等方面。



表 1-16 九型人格特征描述

| 型号特征 | 1 完美型 | 2 助人型 | 3 成就型 | 4 自我型 | 5 思想型 | 6 忠诚型 | 7 快乐型 | 8 领袖型 | 9 和平型 |
|------|--------------------------------|---|---|---|--|--|--|--|----------------------------------|
| 基本欲望 | 黑白分明，公正、公平、正义，希望自己是正直、正确、有诚信的 | 让世界充满爱，希望爱人及被爱 | 成功、成就、有价值，希望被人尊敬 | 自我认同，希望能找到自我，忠于自我 | 知识丰富，能力强，希望成为某一方面的专家 | 有安全感，希望能够达到他人的期望 | 快乐、享受，希望都能如愿以偿 | 责任感，坚定、坚强，不达目的誓不罢休，希望实现自己的目标 | 平静、安稳，希望你好我也好 |
| 基本恐惧 | 怕自己错、变坏、被腐败 | 不被爱、不被需要 | 没有成就、一事无成 | 没有独特的自我认同或存在意义 | 无知，无能 | 得不到支援，单凭一己之力无法生存 | 被剥削、被困于痛苦中 | 被人伤害、控制、侵犯 | 冲突、动荡，得罪人 |
| 行为特质 | 对就是对，错就是错；做人一定要公正，有节制；做事一定要有效率 | 感性、热心，友善、取悦人，时常感觉自己付出得不够，乐于助人，甘于牺牲，占有欲强，有感情账簿 | 重视名利，是个实用主义者；在意自己在别人面前的表现；让人看到最好的一面，喜欢出风头 | 浪漫，有幻想，喜欢通过有美感的事物去表达个人感情；内向，情绪化，容易忧郁及自我放纵，追求独特的经验 | 热衷于寻求知识，喜欢分析事物及探讨抽象的观念，从而建立理论架构 | 认同及服从权威，有责任感；面对异己，容易陷入强硬/攻击的矛盾中，因而变得优柔寡断，及过分谨慎 | 外向，非压抑性，见闻广博，物质主义者，喜欢探索新鲜事物，深谙自我娱乐之道 | 彻底的自由主义者，敢冒险，是掌舵人、创业者、任性、好战，不会随便服从权威，而会另起炉灶 | 顺其自然；甘于现状，不求进取，为人被动；有强烈的宿命论 |
| 顺境表现 | (被认同时) 追求崇高的理想，追求完美 | (可以爱人及被爱时) 富于同情心，体恤别人的处境，付出无条件的爱 | (有成就时) 充满自信、活力，有魅力；积极追求自我增值；有强烈目标感，有野心 | (有独特认同时) 创造能力强，有直觉，有灵感，触感敏锐，立场坚定，严肃中带幽默 | (能干时) 理想主义者，对世界有深刻的见解，专注于工作，敢于革新及产生有价值的新观念 | (得到支持时) 自我肯定；信赖别人和自己；容易与人有亲密的关系，对人有持久的忠诚及承诺 | (奔放快乐时) 拥有鉴赏力，令人喜悦，懂得充分享受生命，热情洋溢，活得精彩，多才多艺 | (有权有势时) 英雄主义，勇敢宽大，有自信，是天生领袖，对人有启发及鼓舞的作用，令人尊敬 | (内心平和时) 满足现状，自律性强，温文有礼，乐观，爱护家人朋友 |
| 逆境表现 | (不被认同时) 过度批判，缺乏弹性，自以为是 | (没有爱或被背叛时) 蛮横无理，操纵性强，对人有过分的要求 | (一事无成时) 为达到目的，会不择手段；投机性强，自私自利，说谎 | (没有独特认同时) 自我封闭，自我破坏，容易产生无助无望的感觉，扮演受害者，沉沦在痛苦中 | (无能时) 愤世嫉俗，对人采取敌对及排斥的态度，自我孤立，夸大妄想，只想不做 | (没有支持时) 缺乏安全感，极度焦虑；自我压抑，有被虐的倾向 | (困于痛苦时) 极度自我中心，为了满足自己的需求而伤害别人，沉溺逸乐，有时冲动得令人讨厌 | (没有权势时) 残暴，极具攻击性，没有同情心，欺凌弱者，自大，复仇心重 | (内心不平衡时) 拖拉，不去面对问题，尽量避免冲突，性格模糊 |



续表

| 型号特征 | 1 完美型 | 2 助人型 | 3 成就型 | 4 自我型 | 5 思想型 | 6 忠诚型 | 7 快乐型 | 8 领袖型 | 9 和平型 |
|--------|---|---|--|---|--|---|--|--|--|
| 感情处理方法 | 压抑,否定;将感情注入工作/活动中,追求完美,愿意随大流,讨厌不守规则的人 | 过分强调别人的需求,而忽略了自己的需求;否认:本身的需求,对生命的失望,愤怒感,被伤害的感觉 | 压抑,令自己忙碌;以成就掩盖痛苦;虽然愿意随大流,然而经常不守规则,喜欢走捷径 | 寻求:拯救者,一个了解他们,并且支持其梦想的人。恐惧:平淡,被遗弃,寻找不到真我。对人若即若离,却又依赖支持者 | 用抽离方式处理,仿佛是旁观者,100%用脑做人,不喜欢群体活动,对规则不耐烦 | 恐惧被遗弃,无人支援,对人太过依赖;对人有承诺感,值得信赖,同时保持独立,而防卫性颇强 | 逃避痛苦、空虚;过分强调个人的需要,很容易觉得照顾别人是负担 | 恐惧;被人控制或驾驭;对防卫性强,不让人接近,防止受伤 | 忍一时风平浪静,退一步海阔天空;逃避:面对身边人的问题及面对自己未能有理想的成就 |
| 动作表情语言 | 挺直,可以长久保持同一姿势;面部表情:变化少,严肃;笑容不多;讲话方式/语调:缺乏幽默感,直接;毫不留情,不懂得婉转;重复讯息多次;速度偏慢,声线较尖 | 柔软而有力,愿意与人有身体接触;面部表情:柔和、多笑容;讲话方式/语调:速度轻快,声线较沉,自嘲,有幽默感 | 动作快,转变多,打手势;面部表情:目光直接,刻意地不表露感受;讲话方式/语调:夸张,大喜欢讲笑话,大声,声线不尖不沉 | 刻意地优雅,没有大动作,慢;面部表情:静态,幽怨;讲话方式/语调:分明的抑扬顿挫,小心措辞,语调柔和 | 双手交叉胸前,上身后倾,翘腿;面部表情:冷漠,皱起眉头;讲话方式/语调:平板,刻意表现深度,兜圈子,没有感情 | 肌肉拉紧,双肩向前弯/刻意挺起胸膛;面部表情:慌张,避免眼神接触/瞪起眼睛盯着人;讲话方式/语调:声线微微颤抖/故意粗声粗气,兜圈子,不入正题 | 不断转动身体,坐立不安;手势不大;面部表情:大笑或嘲笑,很少微笑,有不屑的表情;有时瞪眼望人;讲话方式/语调:话不惊人死不休,一针见血,刻薄 | 手指指点,教导式;动作大;面部表情:七情在上,多变化;讲话方式/语调:肯定,有他说没你说,直接了当,声如洪钟 | 柔软无力,东歪西倒,随便;面部表情:很少笑容,木然;讲话方式/语调:间接,仿佛没有中心思想,声线低沉,慢 |
| 口头语 | 应该、不应该;对、错;不是的;照规矩 | 你坐着,让我来;不要紧,没有问题;好,可以;你觉得呢? | 可以,没问题;保证,绝对,最,顶,超 | 我想,我认为,我的分析是……,我的意见是……,我的立场是…… | 慢着,等等,让我想一想,不知道,唔……,或者可以的,怎么办 | 管他呢,爽,用了/吃了/做了再说 | 喂,你……,我告诉你……,为什么不能?去看我的,跟我走 | 随便啦,随缘啦,你说呢?让他去吧,不要那么认真嘛 | |
| 工作环境 | 环境稳定不变;精确工作目标;技术性;不牵涉办公室政治 | 强调合作性,大家同向一个目标迈进,没有人际纠纷 | 多元化,好玩,有创意;挑战性,越少规则越好;有人欣赏自己的热诚,创意及想象力 | 理论,逻辑,复杂,单独工作;无时间限制;不必管理别人 | 有完善的规章制度及操作标准,容许自由发展,有时时间追求自己的兴趣及嗜好 | 多元化,有兴趣,兴奋,多变;随便,无固定架构,时间自由;用有创意的方法解决问题 | 容许自己领导、控制、组织;喜欢挑战、喜欢竞争 | 可以向个人理想迈进,不受规则、时间限制,不受政治因素干扰,助人成长及发展潜能 | |



续表

| 型号特征 | 1 完美型 | 2 助人型 | 3 成就型 | 4 自我型 | 5 思想型 | 6 忠诚型 | 7 快乐型 | 8 领袖型 | 9 和平型 |
|--------------|---|---|---|--|---|--|--|---|---|
| 不能处理逆境时出现的特征 | <p>强迫型性格：背后感情=愤怒、憎厌、嫌弃、苛责、吹毛求疵、需求过度、要求过高、支配、驾驭、控制；完美主义，高度控制，自我批判，追求高度自律他律</p> | <p>戏剧型性格：骄傲，对爱的极度需求，享乐主义，真性，任性，不注意，不要求/不容许别人帮助，感情易受牵制，反智主义</p> | <p>躁郁型性格：需要大量注意力，虚荣，急功近利，但求成功不择手段，喜爱支配，竞争心极强，认同“流行”价值；市场导向，肤浅，过度注重外表，现实，高度戒备，情绪波动</p> | <p>自虐抑郁型：嫉妒，自我形象低，扮演受害者，玩感情游戏，极高诱惑性，情绪极度不稳定，自视过高，蔑视人，扮酷，作大</p> | <p>与现实脱节：吝啬，有被害倾向，自我孤立，冷血、无感情，延迟采取行动，认知导向，空虚感，内疚，自卑，负面，过敏，长时间独处，希望不被骚扰，阻止伤害</p> | <p>妄想狂性格：恐惧、嫉妒、敌意、欺诈、不能生存、孤独、被出卖、去爱、应付不来、放手，缺乏安全感，迟疑，无决断力，妥协，过度谨慎，懦弱</p> | <p>犯罪倾向自恋型：贪食、不知足，放任式的享乐主义，反叛，无纪律，无承诺，大话西游，口甜舌滑，极端自恋，欺诈、骗子</p> | <p>反传统型：剥削导向，贪欲、财色欲、权欲、欲望强；惩罚性；反叛；支配性；感觉迟钝、骗子，暴露狂，愤世嫉俗，抗拒桎梏，反智</p> | <p>心灵急情性格：认知上的怠惰，过度适应，自我放弃，依附机械化习惯，没有焦虑</p> |
| 警钟 | <p>过强的责任感，“我不做谁做”，“还是我做更好”，执着于纠正、组织、控制环境，焦点放在“错”，担子日益沉重</p> | <p>取悦人，表现过分友善，太关怀别人的处境，太过慷慨，过分阿谀奉承，填补内心的空虚，不能确定别人的好感是否是真实，不懂得接受别人赞誉</p> | <p>将个人价值维系于外在成就上，以事业成就标榜个人，拥有地位的象征物（奖状、屋、车、文凭等），失败=没有价值=没用</p> | <p>利用幻想去加强感受，以内在感受作为自我认同的基础，内在感受经常转变，自我认同经常转变</p> | <p>逃避思维，适时退避人思维世界，从客观与安全的立场评估环境，与实际情况脱节，集中思维上的评论=抽离，累积的评论成为其现实</p> | <p>找寻外在的指引及支持：对将来充满焦虑；找寻安全感：婚姻、工作、信仰、朋友网络未雨绸缪，投资将来，建立安全网；谨慎前进，降低期望，死人寻旧路</p> | <p>家花不及野花香，永远不满足现状，被将来可能发生的事情所吸引，不懂得欣赏目前，不会生根，没有深度</p> | <p>执着地追求自给自足，恐惧依赖，认为自己不立才是最好的“自保”，与世界对抗，样样都是挣扎，不喜欢受命于人，宁愿冒险创业，必须掌握环境，竞争=占上风</p> | <p>随波逐流；害怕与人冲突，会得罪别人；最后两败俱伤，不欢而散；消极抵制</p> |



领导力模型

1



著名企业的领导力模型



来龙去脉

1973年，哈佛大学教授戴维·麦克里兰（David McClelland）在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章：“Testing for Competency Rather Than Intelligence”。在文章中，他引用大量的研究成果，说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性，并进一步说明人们主观上认为能够决定工作成绩的一些人格、智力、价值观等方面因素，在现实中并没有表现出预期的效果。因此，他强调离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征，为提高组织效率和促进个人事业成功做出实质性的贡献。他把这些发现的、直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为胜任素质（Competency）。这篇文章的发表，标志着胜任素质运动时代的开始。



工具模型

（1）胜任素质模型：就是对人员核心能力进行不同层次的定义及相应层次的行为描述，确定关键能力和完成特定工作所需求的熟练程度，又称为素质模型、能力模型或胜任能力模型。可以用“冰山”来说明胜任素质的特点，胜任素质这座“冰山”是由知识、技能等“水面”以上的应知、应会部分，和“水面”以下的价值观、角色认知、内驱力、人格特质等情感智力部分构成的，如图 1-13 所示。知识、技

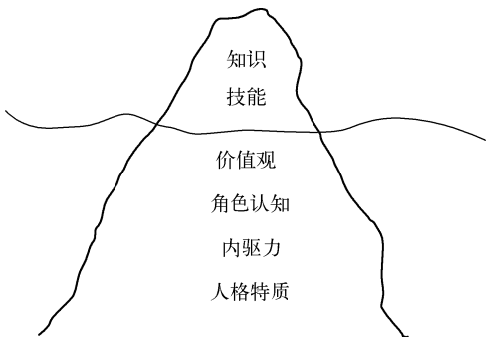


图 1-13 胜任素质的“冰山”模型



能等明显并且容易衡量，但真正决定一个人的成功机会的，是隐藏在“水面”以下的因素，因此若不挖掘这些因素，就抓不住人的根本，但这些因素的测量难度相对较大。

- ☺ 知识：一个人没有做出一定行为，可能是因为不知道这件事的重要性或不知道怎么做，所以有胜任素质首先要有知识。对于更高层次的问题、更复杂的问题，如果缺乏相应的更系统的知识，根本无力解决或糟糕地解决。如果某项行为是由“知识”这一表层原因单一引起的，就应努力解决这一原因。要改变这类行为比较容易，只要加强学习和培训即可。
- ☺ 技能：知不等于会，一个人有了这方面的知识但仍没有做出一定行为，其原因可能是不会做；会做但达不到质量要求，其原因可能是技能水平不够。如果某项行为是由“技能”这一表层原因单一引起的，就要通过技能培训和练习改变这类行为，即熟能生巧。
- ☺ 价值观：价值观属于行为原因的深层因素，是一个人判断是非、黑白、好坏的标准。当一个人判断某种事情是对的，采取体现该种价值的行动的可能性就会增加；相反，则会降低。价值观这一深层原因的改变比较困难。
- ☺ 角色认知：一个人做出了什么行为与他的角色认知有关，因为什么角色对应着什么责任，角色认知对行为的影响主要体现在是否在内心中将一种行为纳入自己的责任范畴。角色认知越清晰，责任感越强烈，行为越果决。角色认知这一深层原因的改变相当困难。
- ☺ 内驱力：也叫欲望或企图心，对个人行为的影响表现为一个人是否渴望做出某种行为。内驱力是人们在内心深处反复出现的一种牵挂，这种牵挂驱动、指导并选择着行为。内驱力就像天然的兴奋剂，驱动着人们不断地去做某些事，甚至不需要报酬，因为这些行为已经给了他们足够的内在的满足。麦克里兰教授提出，人类具有三种社会需求，它们分别是成就需求、亲和需求和影响需求。例如，一个人经常表现出随遇而安的行为特征，是因为他内心体验不到需要体现自我意志的需求；而一个人总是喜欢取悦别人，保持和善，



不去伤害别人的感觉，是因为他内心中特别需要对和谐关系的需求。内驱力这一深层原因的改变极其困难。

- ☺ 人格特质：一个人的人格特质主要是指与生俱来的，基本上难以改变的个人特点。有些人天生比较容易放弃，有些人天生比较善于坚持；有些人天生对人际关系敏感，有些人天生喜欢埋头做事；天生对数字缺乏敏感的人难以成为一个好的财务人员；而天生好动的人，很难从事需要长时间保持安静的工作。当一个人的人格特质与工作要求有很大的冲突时，只要条件容许，最好的解决办法是调整工作。

(2) GE 的 4EP 领导力模型：1997 年 7 月 19 日，杰克·韦尔奇（Jack Welch）亲笔写下了最优秀领导者的 5 个特征。他认为企业领导者的某些素质可能与企业本身的业务毫无关系，而更多与活力（Energy）、激励（Energize）、锋芒（Edge）、执行（Execute）、激情（Passion）等相联系，如图 1-14 所示。

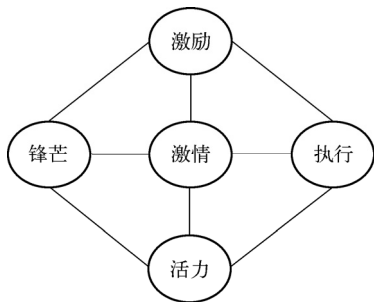


图 1-14 GE 的 4EP 领导力模型

- ☺ 活力：即内在驱动力，是巨大的个人能量，对于行动有强烈的主动性，干劲十足。有活力意味着不屈服于逆境，不怕变化，不断学习，积极挑战新事物。
- ☺ 激励：激励力是指激励和激发他人的能力，能够活跃周围的人，善于表达和沟通自己的构想与主意。韦尔奇认为，激励也是一种积极向上的活力，它可以让其他人加速行动起来。懂得激励别人的领导者能鼓舞自己的团队，承担看似不可能完成的任务，并且享受战胜困难的喜悦。他特别强调，激励别人并不是只会做慷慨激昂的演讲，而是需要对业务有精深的了解，并且掌握出色的说服技巧，创造能够唤醒他人的氛围。
- ☺ 锋芒：即竞争精神、坚定的信念和勇敢的主张，也就是对问题做出决定的胆量和勇气。



☺ 执行：即落实行动，提交结果，能够将构想与结果联系起来。将构想变成切实可行的行动计划，并且能够直接参与和领导计划的实施。执行力是一种专门的、独特的技能，它意味着一个人知道怎样把决定付诸行动，并继续向前推进，最终完成目标，其中还要经历阻力、混乱，或者意外的干扰。

☺ 激情：是指对工作有一种衷心的、强烈的、真实的兴奋感。充满激情的人特别在乎别人——发自内心地不在乎——是否取得了成功。

(3) IBM 的三环领导力模型：IBM 有自己的三环领导力模型，如图 1-15 所示。“对事业的热情”处于环心，“致力于成功、动员执行和持续动力”三大要素围绕环心运行。

☺ 对事业的热情（环心）：IBM 认为，杰出领导者对事业、市场的赢得，以及为客户提供服务应充满热情。热情指标包括，充满热情地关注市场的赢得；能描绘出一幅令人振奋的 IBM 未来图景；接受企业的现实，并以乐观、自信的方式做出反应；表现出对改造世界的技术潜力的理解；表现出对 IBM 解决方案的兴奋感。

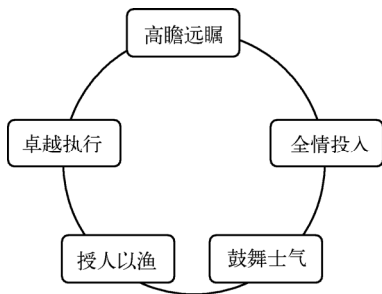
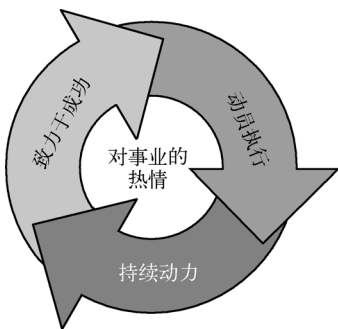
☺ 致力于成功（1 环）：IBM 以三大要素来考察领导者是否致力于成功，它包括对客户的洞察力、突破性思维和渴望成功的动力。

☺ 动员执行（2 环）：一位杰出的领导是否能动员团队执行、达到目标，IBM 认为可以从四个要素可以考察，即团队领导力、直言不讳、协作、决断力和决策能力。

☺ 持续动力（3 环）：判定一个杰出的领导者是否能为组织带来持续的动力，有三条标准，即发展组织能力、指导和开发优秀人才、个人贡献。

(4) 宝洁公司的 5E 领导力模型：宝洁公司认为领导力的要件可以概括为 5 个“E”，即高瞻远瞩（Envision）、全情投入（Engage）、鼓舞士气（Energize）、授人以渔（Enable）、卓越执行（Execute），如图 1-16 所示。

☺ 高瞻远瞩：更多是指一个领导者构筑愿景的能力，给整个组织指明方向，从而激发团队内心的激情。



☺ 全情投入：即从人和资源两个角度，能够很好地将利益相关者（包括员工、同事、客户、老板），纳入自己的愿景，形成支持梯队。

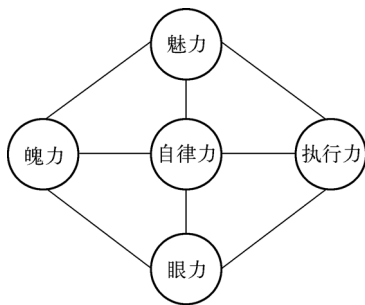
☺ 鼓舞士气：即鼓舞团队的热情和士气，使团队始终保持在高昂的工作状态。

☺ 授人以渔：即构建团队整体的能力，培训与教练，重在授人以渔。

☺ 卓越执行：即率先垂范，亲身投入完美执行的推动，结果导向。

宝洁认为这 5 个要素是相互交融但又先后有别的。这是一个完善而科学的模型，同时具有很强的可操作性，因为与大多数领导力大师一样，宝洁公司坚信领导能力不是与生俱来的，而是完全可以通过后天培养的。综观企业与政治、军事领袖，无一不是具有这一模型所界定的领导力要素的。所以要提高个人的领导力，就必须修炼这些素质。

（5）摩托罗拉公司的“五力”领导力模型：摩托罗拉公司将自己的领导者所需要具备的核心能力定义为“五力”，并提出了相应的指标，即自律力（Ethics）处于中心，眼力（Envision）、魅力（Energize）、魄力（Edge）、执行力（Execute）围绕着自律力（Ethics），如图 1-17 所示。



☺ 自律力：即自律能力。领导者要有道德，以道德的方式开展业务，尊重所有人和文化，不让个人的志向和情绪反应干扰工作。



- ☺ 眼力：作为一个领导者，要有眼光、远见和智慧，要知人善任，要有境界和追求。
- ☺ 魅力：要有热情，能够激励员工、顾客和合作者对组织目标的热情，对一切工作都注入极为高涨的个人热情，创造一个人人都满怀激情工作、有机会做出贡献的环境。
- ☺ 魄力：一针见血地切中问题的要害，做出大胆和及时的决定，坚持用更高的标准要求本组织，以实事求是的方式表示善意的不满。
- ☺ 执行力：目标不能永远停留在纸上、口中和脑中，必须将其转变成现实的行动和成果。



深入解读

素质模型（Competency Model），使人们看到现代人力资源管理理论新的曙光，为企业人力资源管理的实践提供了一个全新的视角和一种更有利的工具，即对人员进行全面系统的研究，从外显特征到内隐特征综合评价的胜任素质分析法。这种方法不仅能够满足现代人力资源管理的要求，构建起某种岗位的胜任素质模型，对于人员担任某种工作所应具备的胜任素质及其组合结构有明确的说明，也能成为从外显特征到内隐特征进行人员素质测评的重要尺度和依据，从而为实现人力资源的合理配置，提供了科学的前提。许多著名企业运用胜任素质模型的结果表明，这种方法可以显著提高人力资源管理的质量，强化组织的竞争力，促进企业发展目标的实现。

本节列出的多家著名公司的领导力模型，虽然角度不同，各有侧重，或用词不一，但基本上大同小异，或者说大体相同，都包含激情、执行、高瞻远瞩、激励、魄力等方面。

改变极度困难、相当困难或比较困难的因素，主要靠自我调节，再辅以外部干预。比较有效的调整方法是把个人感兴趣的行为与重要但是不太感兴趣的行为结合起来。例如，一个人是工作狂但不喜欢与人交往，这时可以把与人交往纳入绩优的必要条件，从而帮助他从做好工作的角度出发，改进交往沟通的



行为，达到调整行为模式的目的。以个人需求为目标的心理调整培训也可以帮助改变这方面的行为缺陷。一般的激励培训可以实现短期内的行为改变，但是效果难以持久。

在胜任素质模型的整体性应用方面，如绩效管理、企业文化建设、知识管理等，需要重点考察行为特征，因为行为特征具有可观察性、可学习性和可复制性。在个体性的应用方面，如招聘选拔、培训发展、接班人计划等，需要综合考察行为特征和心理特点。

确定胜任素质的过程需要遵循两条基本原则：一是能否显著区分工作业绩，这是判断一项胜任素质的唯一标准，也就是说，在实际工作中，表现优秀与表现一般的员工必须在所确认的胜任素质上有明显的，可以客观衡量的差别；二是判断一项胜任素质能否区分工作业绩必须以客观数据为依据。

孙武子“五力”模型



来龙去脉

【《孙子兵法·计篇》原文节录】

将者，智、信、仁、勇、严也。



工具模型

孙武子“五力”模型如图 1-18 所示。



深入解读

最早、最系统、最精辟的领导模型当属孙武子的“五力”模型，即智、信、仁、勇、严。

(1) 要素之一——智。

☺ 思维：要有哲人的思维，系统、辩证地分析和解决问题。

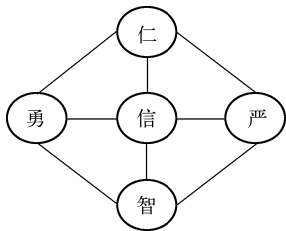


图 1-18 孙武子“五力”模型



- ☺ 远见：高瞻远瞩，预知未来，落叶知秋，望石见山，知天知地。
- ☺ 谋略：将不在勇而在谋，上兵伐谋，多算胜，少算不胜，胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。
- ☺ 计策：不战而屈人之兵，出奇制胜。
- ☺ 明智：知己知彼，知人者智，自知者明。
- ☺ 催化：无为而治，兵无常势，水无常形，用兵任势，因势利导。
- ☺ 组织：阵而后战，结构、分工、授权，治众如治寡，分数是也。
- ☺ 法制：建立组织活动的规则。
- ☺ 理性：不感情用事，有主见，有独立的人格，不唯上，不唯书，只唯实。
- ☺ 卓识：丰富的专业知识和相关专业知识是一切智慧的源泉。

(2) 要素之二——信。

- ☺ 信念：建立共持价值观、共同愿景。
- ☺ 毅力：坚定理想、执着追求，坚持战略的坚定性。
- ☺ 信义：诚实守信，才能被人信任；言行一致，说到做到，才能有好的执行力。
- ☺ 自信：有必胜的信心和决心。
- ☺ 信任：所有的领导艺术都抵不过信任。如果缺乏信任，管理的成本就会成倍上升，效率就会成倍下降，严重时会导致整个管理系统失去作用。

(3) 要素之三——仁。

- ☺ 有道：得人心，凝聚人心。特别是要抓住先进知识分子，因为他们最懂得道。
- ☺ 仁爱：爱兵如子，“视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”
- ☺ 大爱：坚持普世价值观，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”，与人为善，仁者无敌。
- ☺ 敬业：真正对上司和下属负责，对工作负责，对企业负责。
- ☺ 尊重：尊重客户，尊重股东，更要尊重员工。
- ☺ 胸怀：容得下人，容得下有缺点的人，特别是容得下比自己强的人；同时，



能包容创新及创新的失败。

(4) 要素之四——勇。

- ☺ 敢于变革，具有创新精神和开拓胆识，敢想敢干。
- ☺ 敢于冒险，不惧困难，越挫越勇。
- ☺ 敢于用人，要有驾驭千里马的意识、勇气和胆量。
- ☺ 敢做敢当，敢于承担责任，敢于承认错误。
- ☺ 敢于坚持真理。

(5) 要素之五——严。

- ☺ 严明：法令严明，赏罚严明。
- ☺ 严格：对自己、工作和下属高标准要求。
- ☺ 严谨：尽量避免错误的发生。
- ☺ 严肃：尊重和保持组织规则的严肃性。
- ☺ 自律：遵守职业操守。

“智、信、仁、勇、严”是一个优秀将帅的评价标准，能够吸引、培养、任用和保留符合这样标准的将帅，国家焉有不强盛之理？对于企业来说，能够吸引、培养、任用和保留符合这样标准的经理人，是企业核心竞争力的源泉。



人才考察工具



孔子三维考察模型



来龙去脉

【《论语·为政篇》原文节录】

视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉？



工具模型

孔子三维考察模型如图 1-19 所示。孔子三维考察组合表见表 1-17。

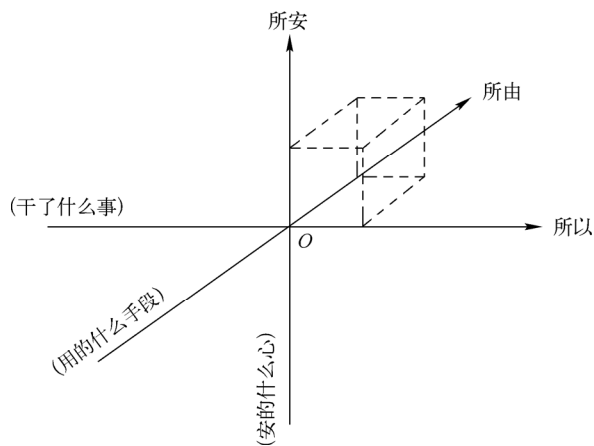


图 1-19 孔子三维考察模型

表 1-17 孔子三维考察组合表

| | 干了什么事 | | 用的什么手段 | | 安的什么心 | | 结论 |
|---|-------|-----|--------|-----|-------|-----|----|
| | 正面的 | 负面的 | 正面的 | 负面的 | 正面的 | 负面的 | |
| 1 | • | | • | | • | | 君子 |
| 2 | • | | • | | | • | 小人 |
| 3 | • | | | • | • | | 好人 |
| 4 | • | | | • | | • | 小人 |
| 5 | | • | • | | • | | 好人 |
| 6 | | • | • | | | • | 小人 |
| 7 | | • | | • | • | | 好人 |
| 8 | | • | | • | | • | 坏人 |



深入解读

孔子从三个维度来考察人，不仅要看做的事是好事还是坏事（结果），还要看做事的手段和路数是正大光明的还是见不得阳光的（过程），更要看出于什么样的目的，安的什么心（出发点），这样就完全可以看出一个人是好人还是坏人，想掩盖也是掩盖不了的。

安的什么心，出于什么动机，可以对一个人定性。居心不良的人，对坏的结果心安理得的人，不能将其定性为好人，即使他用阳光的手段干了件好事，但因为



居心不良，一定会用下三滥的手段干更多的坏事。干了件错事，或者使用了不阳光的手段，会受到质疑，但只要出于善意，对坏的结果感到不安，仍不失为一个好人，只不过需要提高能力、改进方法。

好人做好事一般用正大光明的手段和路数，迫不得已，偶尔会采取不阳光的手段，是可以理解和原谅的。为达目的不择手段，一贯用见不得阳光的下三滥手段的人，基本上是居心不良的人。

好事与坏事是辩证的，好事也许会变成坏事，坏事也许会变成好事，所以说好事、坏事并不是最重要的，不怕没好事，就怕没好人。

“九征”模型



来龙去脉

【《庄子·列御寇》原文节录】

远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；卒然问焉而观其智；急与之期而观其信；委之以财而观其仁；告之以危而观其节；醉之以酒而观其则；杂之以处而观其色。



工具模型

“九征”模型如图 1-20 所示。



深入解读

“九征”模型用的是人为情景法，即将人放在九种人为设定的情境中，观其表现，察其人品，识其能力，从而完成对人才的九项考察。这九项考察都是基于对人性的深刻认知之上的，全面且有针对性的。

☺ 远使之而观其忠：即有意疏远、冷落

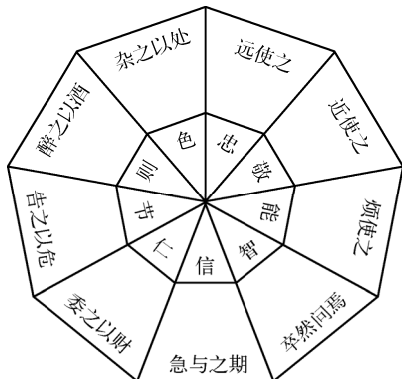


图 1-20 “九征”模型



他，由此考察他的忠诚度，能否“处江湖之远，则忧其君”。

- ☺ 近使之而观其敬：即近距离接触他，建立私交，考察他是否还能保持应有的礼仪与尊敬，是否有“近庙欺神”的现象。
- ☺ 烦使之而观其能：即给他安排很多困难的、有挑战性的工作，考察他能否举重若轻，游刃有余，观察其工作能力。
- ☺ 卒然问焉而观其智：突然向他提出其职责范围内的问题，考察他的眼界、高度、心力、职尽，以及思维、分析、概括能力。
- ☺ 急与之期而观其信：即紧急与他约定个期限，来观察他的守信程度。“人若无信，不知其可也！”
- ☺ 委之以财而观其仁：即安排其管理财物，以考察他是否廉洁。“文官不爱财，武官不惜死，则天下太平矣。”
- ☺ 告之以危而观其节：即将他置于危难临头的情境，以考察其是否能临危不惧、处变不惊、坚守节操。
- ☺ 醉之以酒而观其则：让他喝醉酒，然后观考察他的本来面目。
- ☺ 杂之以处而观其色：让他与各形各色的人相处，通过他的面部表情，考察其处理人际关系的能力。



“八观六验”模型



来龙去脉

【《吕氏春秋·论人》原文节录】

凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其人，苦之以验其志。八观六验，此贤主之所以论人也。



工具模型

1

“八观”模型如图 1-21 所示，“六验”模型如图 1-22 所示。

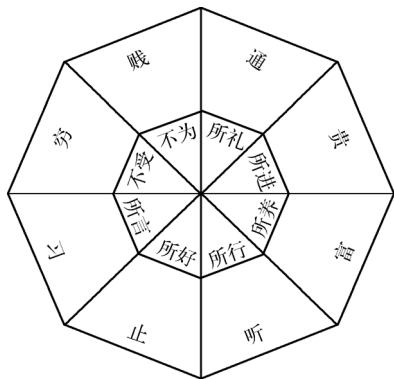


图 1-21 “八观”模型

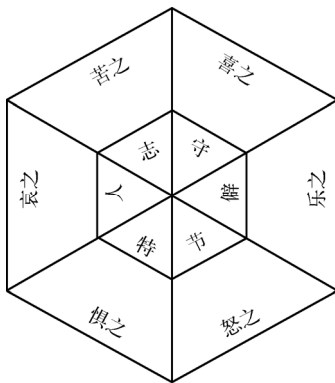


图 1-22 “六验”模型



深入解读

“八观”模型用的是自然情景法，即通过他曾经历过的情景来考察其相关品质。而“六验”模型用的是人为情景法。

“八观”模型的方法是，当他处境顺利时，观察他礼遇的是哪些人；当他处于显贵地位时，观察他推荐的是哪些人；当他富有时，观察他养的是哪些门客；当他听取别人的意见后，观察他采纳的是哪些内容；当他无事可做时，观察他有哪些爱好；当他处在熟悉的环境中，观察他讲哪些东西；当他贫穷时，观察他不能接受的是是什么；当他地位卑贱时，观察他不会去做的是是什么。

“六验”模型的方法是，使他高兴，借此考察他是否安分守己、得意忘形；使他行乐，看他有没有什么癖好，是否玩物丧志；激怒他，考察他自我控制的能力，是否失去理智；恐吓他，看他是否敢于担当、凛然有为；使他哀伤，以考察他是否悲观失望，怨天尤人；使他贫苦，以考察他是否有志气。



诸葛亮“七观”模型

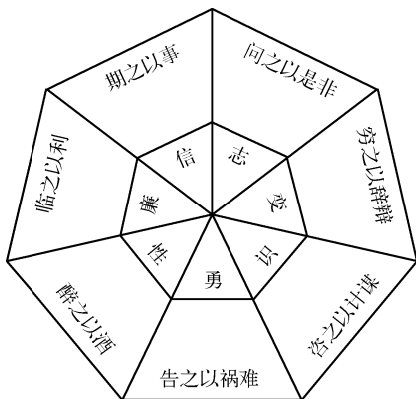
1



来龙去脉

【《诸葛亮心书·知人》原文节录】

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰问之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以祸难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。



工具模型

诸葛亮“七观”模型图如图 1-23 所示。



深入解读

诸葛亮“七观”模型用的显然是人为情景法，有意设定七种情境，从而完成对人才的七种品质考察。

图 1-23 诸葛亮“七观”模型

☺ 问之以是非而观其志：通过问他对于一些大是大非问题的态度和观点，以考察他的志向。

一个不辨是非的人，不会有正义感和责任感，肯定胸无大志。

☺ 穷之以辞辩而观其变：和他展开辩论并把他逼到绝境，以考察其应变能力。

☺ 咨之以计谋而观其识：通过向他咨询一些计策，以考察其学识、视野和高度。

☺ 告之以祸难而观其勇：告诉他大难临头之事，以考察他的勇气和胆略。

☺ 醉之以酒而观其性：将其灌醉酒，以考察他的真实性情。

☺ 临之以利而观其廉：用物质利益引诱他，以考察他是否能保持廉洁。

☺ 期之以事而观其信：和他约定一些事，看他是否讲信用。



姜太公“六守”模型



来龙去脉

【《六韬·文韬·六守》原文节录】

文王问太公曰：“君国主民者，其所以失之者何也？”太公曰：“不慎所与也。人君有六守、三宝。”文王曰：“六守何也？”太公曰：“一曰仁，二曰义，三曰忠，四曰信，五曰勇，六曰谋，是谓六守。”文王曰：“慎择六守者何？”太公曰：“富之，而观其无犯；贵之，而观其无骄；付之，而观其无转；使之，而观其无隐；危之，而观其无恐；事之，而观其无穷。富之而不犯者，仁也；贵之而不骄者，义也；付之而不转者，忠也；使之而不隐者，信也；危之而不恐者，勇也；事之而不穷者，谋也。”



工具模型

姜太公“六守”模型如图 1-24 所示。



深入解读

姜太公“六守”模型用的是人为情景法，考察人才的仁、义、忠、信、勇、谋六种品质。

☺ 让他富起来，看他是否枉法、为富不仁。

富而不枉法，证明他心中有天理公心，为富有仁。

☺ 给他显贵的爵位，看他是否骄横凌人。显贵而不骄横凌人，证明他有义。

☺ 托付他以重任，看他是否专心致志去做。受之重任而尽心尽力，没有二心，证明他有忠。

☺ 让他去处理事务，看他是否隐瞒欺骗。诚恳办事，丝毫不隐瞒过失，证明他有信。

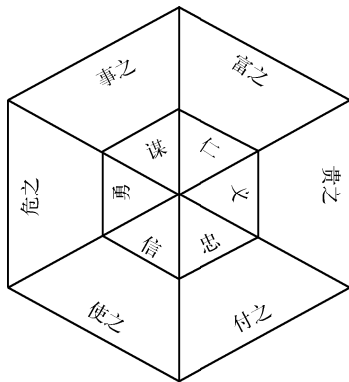


图 1-24 姜太公“六守”模型



☺ 让他处于危险的境地，看他是否临危不惧。处于危险境地而毫不恐惧，证明他有勇。

☺ 让他去处理复杂的事物，看他是否有应变的才能。能随机应变，得心应手，证明他具有谋略。



李悝“五视”模型



来龙去脉

【《史记·魏世家》原文节录】

居视其所亲，富视其所与，达视其所举，穷视其所不为，贫视其所不取，五者足以定之矣。

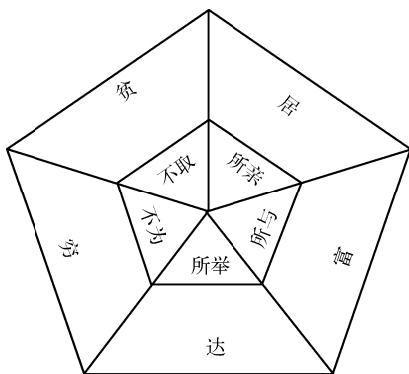


图 1-25 李悝“五视”模型



工具模型

李悝“五视”模型如图 1-25 所示。



深入解读

李悝是先于商鞅的法家代表人物，为魏文侯之相。魏国经李悝变法后，成为当时战国七雄中最强盛的国家。“五视”模型，用的是自然情景法。

☺ 居视其所亲：平时起居看他和哪些人经常在一起，走得最亲近。物以类聚，人以群分，近朱者赤，近墨者黑，和哪类人亲近，他就是哪类人。

☺ 富视其所与：生活富裕时，看他将钱都花在了哪些人身上，花在了哪些方面。是否奢侈腐化，是否花在歪门邪道上。

☺ 达视其所举：身居高位时，看他举荐和提拔重用的是什么人。是任人唯亲？还是任人唯贤？

☺ 穷视其所不为：在穷困身处逆境时，看他是否坚守底线，不会去做什么。



俗话说：人穷志短，多数人在穷困的情况下不能坚守底线，会牺牲原则换取利益。

◎ 贫视其所不取：在其贫困时，看他能否洁身自好，不取不义之财。

1

稻德卡评价模型

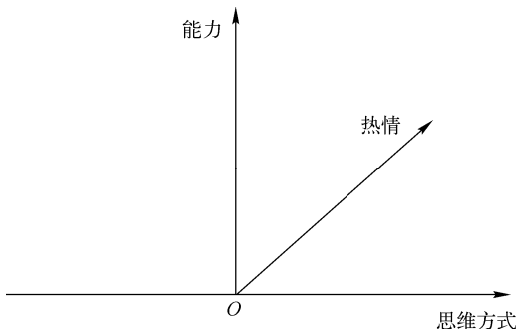
来龙去脉

稻盛和夫经营哲学、德鲁克管理思想和编著者感悟。稻盛和夫经营哲学包括“敬天爱人”“做为人，何谓正确”“以心为本的经营”“追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步与发展做出贡献”“实现销售额最大化和经费最小化”等。稻盛和夫成功方程式为

$$\text{人生} \cdot \text{工作的结果} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力}$$

德鲁克管理思想可以浓缩为，管理任务、承担责任、勇于实践；衡量管理者的业绩，最基本的是直接的业绩，但这是远远不够的，还必须有所创新，但仍然不够，还必须培养人才，培养明天所需要的人才。

工具模型



稻德卡评价模型如图 1-26 所示。

图 1-26 稻德卡评价模型

稻德卡评价表见表 1-18。

表 1-18 稻德卡评价表

| 维 度 | 素质 项 | 行 为 描 述 | 分数区间 |
|------|------|--|----------|
| 思维方式 | 价值观 | 敬天爱人，与人为善，处以公心，正直，诚实，学习，创新，尚贤，尚功 | [-10,10] |
| | 战略思维 | 站得高、看得远，能见到山外之山，水外之水；有远大目标；首先选择做对的事情，然后再把事情做对；从发展的角度，将近期目标与远期目标相协调，将眼前利益与长远利益相协调 | [-10,10] |



续表

| 维 度 | 素 质 项 | 行 为 描 述 | 分数区间 |
|------|-------|---|----------|
| 思维方式 | 全局思维 | 能看到一点，更能看到全局，见树又见林；能从整体的角度考虑局部的作用，又能从局部的行为考虑对整体的影响，利己且利他 | [-10,10] |
| | 动态思维 | 落叶知秋，望石见山，穿越时空；能用发展和变化的眼光看人、看事、看问题 | [-10,10] |
| | 辩证思维 | 能一分为二看问题，从正面的事物中看到负面的东西，从负面的事物中看到正面的东西 | [-10,10] |
| | 经营意识 | 能贴近市场，以客户需求为导向，为客户创造增值价值；关注盈利，而不是任务，实现效益最大化——收入最大化，费用最小化；从我做起，从点滴做起，降低费用，减少无效劳动 | [-10,10] |
| | 群众路线 | 能深入基层，密切联系群众，在群众中有亲和力；关心群众，了解群众思想动态，帮助群众解决困难；发动群众，依靠群众解决经营生产中的问题 | [-10,10] |
| | 实事求是 | 理论与实践相结合，坚持实践是检验真理的唯一标准，不唯上，不唯书，只唯实 | [-10,10] |
| | 标杆学习 | 睁眼看世界，择善而从，积极找标杆、对标杆、析标杆、学标杆、超标杆 | [-10,10] |
| | 理性思维 | 从客观出发，而不是从主观出发；冷静而不冲动；兼听则明，偏信则暗，听得进逆耳忠言；分得清大小、轻重；处事考虑后果 | [-10,10] |
| | 维度得分 | 以上 10 项得分相加 | |
| 热情 | 人格 | 有独立的人格意识，有良知，公平，公正，有理想，有追求，不撒谎，不作假 | [0, 10] |
| | 责任感 | 对角色和责任（对员工、对股东、对社会等）有清晰的认知和深刻的理解，恪尽职守，勇于担当，不找借口、不推诿、不扯皮 | [0, 10] |
| | 敬业 | 勤奋（脑勤、嘴勤、手勤、腿勤、身勤），认真负责，忘我投入，潜心钻研，攻坚克难 | [0, 10] |
| | 勇气 | 面对困难不畏惧、不退缩，有勇气去克服；面对问题不回避、不漠视，有勇气去批评、去解决；面对错误不掩盖、不推脱，有勇气去承认、去担当 | [0, 10] |
| | 追求卓越 | 高标准、严要求，以高目标拉动高努力，实现高绩效，不断超越自我 | [0, 10] |
| | 创业精神 | 有二次创业激情，有长期奋斗精神，有艰苦奋斗精神，不断谋求新发展、新突破 | [0, 10] |
| | 知行合一 | 知而力行，真知真行；贯彻组织的决议、决定，付诸行动，不拖拉、不找借口 | [0, 10] |
| | 求知精神 | 好奇心强，热爱学习，主动学习，坚持学习，有效学习，并将所学付诸实践 | [0, 10] |
| | 培养人才 | 持续进行后备人才、多技能人才的培养，辅导并为下属学习实践提供机会和创造条件 | [0, 10] |
| | 阳光心态 | 保持随喜、乐观、积极、向上、感恩、和谐的心态；明了阴阳顺逆之理，顺境成就顺境之事，逆境成就逆境之事 | [0, 10] |
| | 维度得分 | 以上 10 项得分相加 | |



续表

| 维 度 | 素 质 项 | 行 为 描 述 | 分数区间 |
|------|--------------------|--|---------|
| 能力 | 建立信任 | 言行一致，率先垂范，以身作则，要求下属做到的，自己首先做到 | [0, 10] |
| | 共启愿景 | 团结一心，展望未来，建立能鼓舞人心的团队共同愿景，并感召全体员工都能为之努力奋斗 | [0, 10] |
| | 挑战现状 | 不安于现状，不断寻求新的机会，不断挑战新的目标，锐意进取，持续创新 | [0, 10] |
| | 激励人心 | 充分了解和掌握员工激励因子，不断追求员工物质和精神两方面幸福，调动员工的积极性，鼓舞员工士气，使团队富有激情 | [0, 10] |
| | 促进行动 | 创造良好的管理机制和工作环境，善于授权和调剂资源支持员工完成挑战性目标 | [0, 10] |
| | 善于用人 | 任人唯贤，五湖四海，没有门派、门第观念，因事择人，把合适的人放到合适的岗位上 | [0, 10] |
| | 善于决策 | 在复杂、不确定的情况下，能保持冷静，分析可选择方案和可能产生的结果，评估风险及风险的承受能力，做出理性的决断，追求组织的最大收益 | [0, 10] |
| | 专业能力 | 全球视野，了解和掌握行业发展动态，专业知识和能力达到专家水平，在行业内处于领先，对行业有影响力，能引领行业发展方向 | [0, 10] |
| | 运营能力 | 注重劳动组合优化，注重现场人机工程的研究和改善实践，注重生产工艺技术的革新，不断提高劳动生产率和运营效率 | [0, 10] |
| | 自我约束 | 能自律、自制、自控，能克制不良欲望，抵制不良行为，克服不良习惯，不触碰底线，修身立德，完善自我 | [0, 10] |
| | 维度得分 | 以上 10 项得分相加 | |
| 总分合计 | 稻德卡总分 = 思维方式×热情×能力 | | |



深入解读

稻盛和夫经营哲学体现了人生的价值、人生的哲学、经营的艺术、劳动的魅力等。运用稻盛和夫经营哲学，做人，能活明白；做企业，能做明白。

彼得·德鲁克集丰富的知识、广泛的实践经验、深邃的洞察力、精辟的分析、拨云见日般的见解于一身，成为当代最经久不衰的管理思想家，被尊为现代管理之父，大师中的大师。德鲁克的管理思想，应转化为管理者的行为规范。

在稻德卡评价模型中，思维方式这个维度是最重要的，它是个矢量，不仅有大小，还有正负、对错，思维方式对热情和能力的发挥具有导向作用，决定了一个人所发挥的热情和能力是否对组织、对社会有益，一旦方向错了，对组织、对社会就会造成危害。这就需要我们具有一个公共的认知标准，知道人生的意义是什么，正



确的思维方式是什么，如何才能找到正确的方向。

稻德卡评价模型的总评分是由三个维度的得分“相乘”得到的结果，而绝非“相加”而来。如果某一个维度得分低了，总分就会有较大的衰减，如果两个或三个维度都有减分，总分必然大打折扣，说明每一个维度对结果的影响都很大，三个维度都不能差，否则根本达不到我们所期待的结果。

在工作中，很多工作都是重复性的，工作的激情会随着工作的重复逐渐消失，多数人总是一开始充满热情，过了一段时间之后，热情就消退了。只有具备强烈的使命感，才能保持持久的热情，这个秘诀要切记。

能力是可以后天开发和培养的，千万不能给自我设限，认为自己不行，做不了，这样就会失去成长的可能和机会。每个人都有着巨大的潜力，只是没有得到开发，所以我们要在认识自我的基础上，扬长避短，加强学习，持续开发自己的能力。



用人法则



因果法则——用人是因，业绩是果



来龙去脉

1990年，哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）教授和诺兰诺顿的执行总裁戴维·诺顿（David Norton）创立的平衡记分卡（Balanced Score Card）。



工具模型

平衡计分卡堪称是最好的战略执行工具，它打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。传统的财务指标只能衡量已经发生的、无法改变的结果因素，无法评估未来的、可以主动控制的驱动因素。平衡计分卡从四个层面来评估业绩，即学习与成长、系统流程、客户类指标、财务类指标，这样就构成了一个完整的因果链条，贯穿了平衡记分卡的四个层面，如图 1-27 所示。



深入解读

财务指标是企业得到的最终结果，是现象，而学习与成长——人的因素是最根本的原因。智利知识界领袖萨拉扎·班迪博士曾经说过：“落后和不发达不仅是一堆能勾勒出社会经济图画统计指数，也是一种心理状态。”经营业绩的背后其实是人的心理状态、精神状态和能力状态的结果，用的是什么样的人，就有什么样的结果。

领导者用人存在理性与感性的选择，哪种对哪种错，结果会做出判定，关键是看自己能否承受得起这个后果，而且这个后果是别人不能替你承受的，只有自己来承受。

法家用人主张尚功，是因为他们明白用人的因果法则，为的是得到一个好的业绩、好的结果。

现实中，众多的企业管理者的心理和精神还被牢固地锁在传统意识上，这就构成了对企业发展的严重障碍。只把注意力放在最后的财务指标上，实际是在倒果为因、舍本逐末。当然，最终的结果也不可能有所改观。

解决问题，必须抓住问题的根本，即把注意力放到人上去。一是改善现有人员的心理状态、精神状态和能力状态，这是一项长期而卓绝的战略任务；二是引进智力，融入当今这个激烈竞争、高速发展的世界。



“花钱办事”法则



来龙去脉

美国经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman, 1912—2006），1976年诺贝尔经济学奖获得者。弗里德曼的论断是：“花自己的钱办自己的事，最为经济；花自己的钱给别人办事，最有效率；花别人的钱为自己办事，最为浪费；花别人的

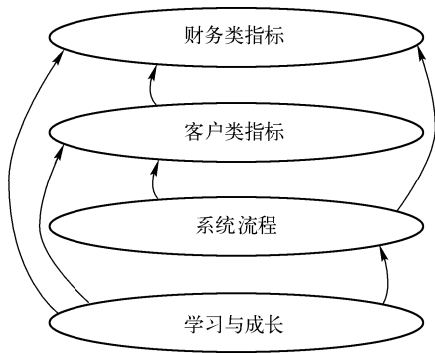


图 1-27 平衡计分卡因果关系图



钱为别人办事，最不负责任。”



工具模型

1

弗里德曼现象由花谁的钱和办谁的事两个维度组成了一个矩阵，如图 1-28 所示。

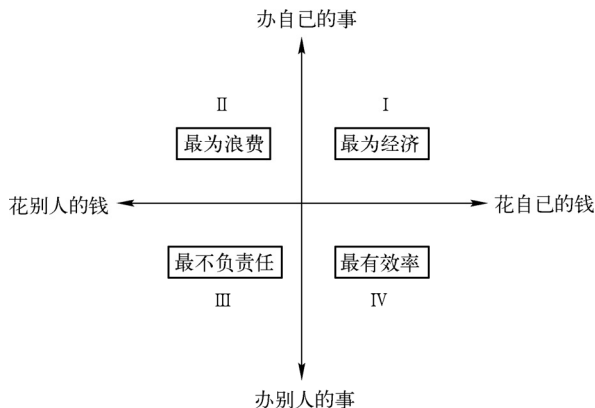


图 1-28 “花钱办事”矩阵图



深入解读

弗里德曼的这一理论是基于人性本恶的假设前提下的，实证证明其假设往往是正确的。

☺ I、IV：花自己的钱，肯定是认真负责的，所以最讲效率，最讲性价比，最讲投入产出。同时 I 也是最讲效果的。

☺ II、III：花别人的钱，自然不心疼，不会节省和精打细算。II 要极尽排场、奢华、舒适、享受。III 更是一个万恶的花钱方式，最没有效率、最浪费、最容易衍生贪腐。

孟子说：“无恒产者无恒心。”所以领导者用人最聪明的办法是将其他三种情况转换成 I，使其成为股东。

政府机关、国有企业，一方面要进行体制和机制改革，另一方面必须立制度、立标准，加强监督、监管，把权力关进笼子里。



“出门”法则



来龙去脉

【《易经·随卦》原文节录】

初九：官有渝，贞吉。出门交有功。



工具模型

“出门”三维图如图 1-29 所示。



深入解读

随卦初九前句讲思想观念不断改善是正确的、很好的，后句讲出门与人交往必然有所收获、利于取得成功。显然，后句对前句有动因作用，出门与人交往，必然能促进思想观念的不断改善。

随卦里所说的出门，真不是件容易做到的事。它是一个三维立体的概念，从空间的维度上要走出家门、走出乡门、走出国门；从社会群体维度上要打破门派成见；从社会阶层维度上要破除门第观念。

领导者用人一定要有五湖四海的大格局，“小圈子”的局限性太大，做不出卓越的业绩，也做不了什么大事。

领导者用人还必须兼容，博取各家之长，“万物同源，万法同宗”，“天下一致而百虑，同归而殊途”，切不可“罢黜百家，独尊儒术”。

领导者用人还应不问出处，不论等级、贵贱，“下下人有上上智”，底层往往有大隐，出大才。

现实中，在用人方面比较常见的是霍布森选择，这是一种小选择、假选择，没有选择余地的选择。霍布森选择反映了思维的封闭性和趋同性，看不到客观世界、环境系统的开放性，思维活动总是朝着单向选择性进行。这种封闭性和趋同性的思

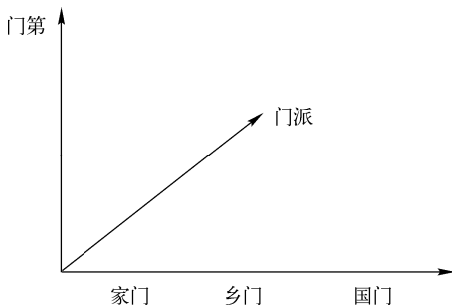


图 1-29 “出门”三维图



思维方式，在心理上长期积淀，就会造成选择和创新心理上的封闭意识和趋同意识结构，结果就会使个人和组织失去活力和创新精神。

1



比较法则



来龙去脉

【《孙子兵法·计篇》原文节录】

故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

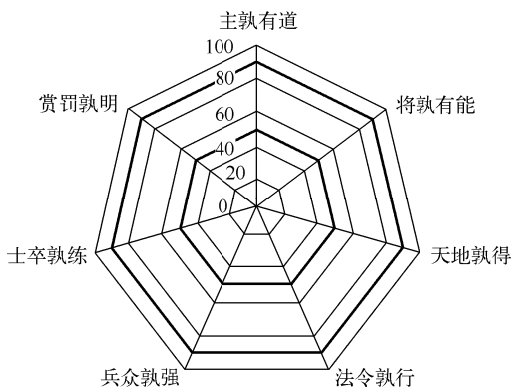


图 1-30 “七计”比较图



工具模型

“七计”比较图如图 1-30 所示。



深入解读

组织之间的竞争，可以通过七个方面的综合评估比较而得出预判：哪方的领导者更得人心？哪方的干部更有才能？哪方更得天时地利？哪方的法令更能得到有效执行？哪方的团队能力更强？哪方的人员更训练有素？哪方的赏罚更严明？多算者胜，少算者败。

比较的七个方面，其实比较的就是人。主、将、兵众、士卒是直接地比较人，天地、法令、赏罚是间接地比较人。天地对大家是公平的，都是一个天，都是一个地，就看哪一方更有能力利用天时地利；法令的执行，一方面表现的是人员的素养，另一方面表现的是组织的能力；赏罚严明，是对人性的尊重和利用，趋利避害，人之本性，所以该赏的一定要赏，该罚的一定要罚，才能对人性进行有利的疏导，人性才能够得到有利的发挥。

组织在竞争环境中要想取得竞争优势，必须首先具备人才的比较优势。这种人



才的比较优势从何而来？第一是择优，选择大于努力；第二是学习，是快于、强于对手的学习。

1

参 考 文 献

- [1] 王洪图，贺娟，李岩，等. 黄帝内经素问白话解[M]. 北京：人民卫生出版社，2004.
- [2] 王肃. 孔子家语[M]. 王国轩，王秀梅，译注. 北京：中华书局，2009.
- [3] 荀况. 荀子[M]. 王天海，译注. 长春：长春出版社，2011.
- [4] 韩婴. 韩诗外传集释[M]. 许维通，注译. 北京：中华书局，1980.
- [5] 吕坤. 呻吟语译注[M]. 王国轩，王秀梅，译注. 北京：北京燕山出版社，2009.
- [6] 刘劭. 人物志全译[M]. 马骏骐，朱建华，译注. 贵州：贵州人民出版社，2009.
- [7] 刘劭. 人物志[M]. 刘国建，注译. 长春：长春出版社，2001.
- [8] 赵蕤. 长短经[M]. 刘国建，注译. 长春：长春出版社，2001.
- [9] 邵祖平. 观人学[M]. 管曙光，注译. 长春：长春出版社，2001.
- [10] 赵北平，雷五明. 大学生涯规划与职业发展[M]. 武汉：武汉大学出版社，2006.
- [11] 俞文钊. 职业心理与职业指导[M]. 北京：人民教育出版社，1996.
- [12] 经验网. PDP 性格测试[N/OL]. 2013-03-09.http://jy.yskcn.com/news/1389_1.html.
- [13] 百度文库. 运用 PDP 天赋特质诊断系统[DB/OL]. 2010-09-01.<http://wenku.baidu.com/view/2c581deae009581b6bd9eb25.html>.
- [14] 伊莎贝尔·布里格斯·迈尔斯，彼得·迈尔斯. 天资差异[M]. 张荣建，译. 重庆：重庆出版社，2008.
- [15] 百度文库. MBTI 职业性格测试及解析[DB/OL]. 2013-11-01.<http://wenku>.



baidu.com/view/9d1244c681c758f5f61f67f6.html?re=view.

[16] 海伦·帕尔默. 九型人格[M]. 徐扬, 译. 北京: 华夏出版社, 2006.

[17] 严正, 卜安康. 胜任素质模型构建与应用[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.

[18] 孙武. 孙子兵法[M]. 曹操, 注; 郭化若, 译. 上海: 上海古籍出版社, 2006.

[19] 孔丘. 论语[M]. 张燕婴, 注. 北京: 中华书局, 2006.

[20] 庄周. 庄子[M]. 孙通海, 译注. 北京: 中华书局, 2007.

[21] 吕不韦. 吕氏春秋[M]. 王启才, 译. 郑州: 中州古籍出版社, 2010.

[22] 诸葛亮. 心书[M]. 徐文武, 韩宁, 释注. 北京: 经济日报出版社, 2011.

[23] 姜尚. 六韬[M]. 徐玉清, 王国民, 注. 郑州: 中州古籍出版社, 2008.

[24] 百度百科. 魏世家 [DB/OL]. 2014-07-18. http://baike.baidu.com/link?url=qBoPUH2-8XBz6nI_oi2AnXGohyWjcuBilvOvcC8fVGI3vQlpyx90e1Ff5seOEjmWQBo-z7ir50iwgnAbiXRaYK.

[25] 稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译; 曹岫云, 审译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009.

[26] 稻盛和夫. 燃烧的斗魂[M]. 曹岫云, 译. 北京: 东方出版社, 2014.

[27] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.

[28] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.

[29] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 战略中心型组织[M]. 上海博意门咨询有限公司, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.

[30] 詹姆斯·库泽斯, 巴里·波斯纳. 领导力[M]. 李丽林, 杨振东, 译. 第3版. 北京: 电子工业出版社, 2008.

[31] 黄寿祺, 张善文. 周易译注[M]. 上海: 上海古籍出版社, 1989.

2 战略管理工具

战略管理是企业面对激烈变化、日益复杂、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划，包括战略规划和战略实施。哈佛商学院终身教授迈克尔·波特说：“战略是一个企业成败的要害。”战略管理的重要性是因为它关系着企业的生死存亡，关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等；同时，企业最强大的力量来自战略，它决定了所有力量使用的有效性。当今的企业，无论是什么行业的、什么地方的、什么规模的，如果没有战略管理，后果将不堪想象。战略管理的复杂性是因为它不仅要研究企业自身，还要研究环境；不仅要研究行业小环境，还要研究地区、国家、世界的大环境；不仅要进行静态研究，还要进行动态研究。如此复杂而又重要的事情，若没有工具显然是很难有效率、有质量地完成的。本单元向大家推荐 17 个战略管理工具。

“615 战略总图”模型

来龙去脉

作者自悟。“615”即 6 个步骤 15 个方法，简称六步十五法。

工具模型

“615”战略总图如图 2-1 所示。

深入解读

“615”战略总图模型说明了战略管理的内容、步骤、方法及输出结果。运用六



步十五法，所有的战略问题都应该清楚了，但要做某一个具体的战略，不一定十五法都要用上，如果只用其中一部分就已经清楚了，其他的就可以省略，不能机械化地运用。而6个步骤最好都走一遍，不应省略。

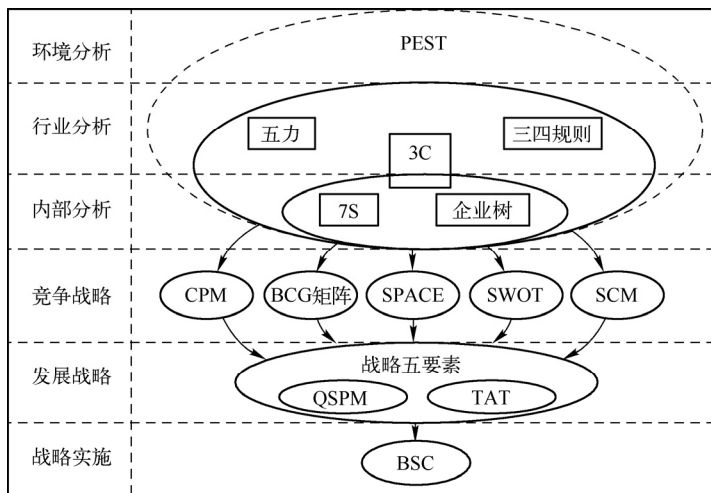


图 2-1 “615” 战略总图

前三步的三个圈，要做的就是知己、知彼、知天知地。孙子曰：“知己知彼，每战不殆；知天知地，胜乃可全。”

- ☺ 知天知地：大环境圈是企业所处的时空环境，至关重要，是第一步要做的事情，它决定了行业圈的发展前景，更决定了企业圈的发展前景。
- ☺ 知彼：行业圈要弄清行业整体发展状况、前景，行业内的竞争态势，各种力量的博弈情况，企业所处的竞争地位等。
- ☺ 知己：企业内部圈的分析要认真对待，后期的战略是要与资源和能力相匹配的，什么样的战略需要什么样的资源和能力支撑。如果通过分析发现资源或能力不足，就要加大投入补足。怕就怕资源和能力不足，但不自知，结果必败无疑。

三个圈里的情况分析清楚后，就可以进行优势与劣势比较、机会与挑战分析。这一步最重要的是通过比较、分析，寻找机会、发现机会，从而制定竞争战略。



- ☺ 做战略规划: 决定做什么, 在哪里做; 要达到什么目标; 走什么途径; 如何竞争; 发展顺序如何; 商业模式是什么; 战略实施方案是什么等。
- ☺ 进行战略的实施: 将战略转化为执行的语言, 将战略转化为员工的日常工作, 将战略转化为整合资源、提高效率、提高绩效的行动, 将战略转化为反思和学习的习惯, 将战略转化为执行的文化。

下面逐一介绍 15 个方法工具。

PEST 模型

来龙去脉

出自《Scanning the Business Environment》一书, 作者弗朗西斯·约瑟夫·阿基拉 (Francis Joseph Aguilar) 将“ETPS”作为影响企业的四种环境因素 (Economics、Technology、Politic、Social) 的一种记忆方法。这本书发行后, 人寿保险协会的 Arnold Brown 将之称为“STEP”。之后一些学者及企业界的人士重新定义为“STEPE 分析”, 增加了生态因素 (Ecological)。20 世纪 80 年代后, 许多学者又在此基础上加以研究, 到现在已扩展成为 STEP、DESTEP、STEEP、PESTE、PESTEL、PESTLE 或 LEPEST、STEEPLE 与 STEEPLD 等多种模型, 其中 PEST 模型的应用最普遍。

工具模型

PEST 模型图如图 2-2 所示。PEST 因素分析核对表见表 2-1。

表 2-1 PEST 因素分析核对表

| 政 治 | 经 济 | 社 会 | 技 术 |
|--------|---------|-----------|----------|
| 政治制度 | 经济增长率 | 人口增长与结构变化 | 政府的投资和支持 |
| 政府 | 经济周期 | 劳动力供给 | 产业技术关注 |
| 政治稳定性 | 利率与货币政策 | 职业化程度 | 新技术发展 |
| 产业政策 | 汇率 | 企业家阶层 | 新工艺发展 |
| 行业准入政策 | 税率 | 政府的公信力 | 新材料发展 |
| 竞争规则 | 通货膨胀率 | 社会保障程度 | 技术更新周期 |
| 劳工法 | 股票市场 | 社会道德风尚 | 技术转化速度 |
| 环保法 | 政府赤字 | 法制健全度 | 能源利用与成本 |



续表

| 政 治 | 经 济 | 社 会 | 技 术 |
|--|--|--|---|
| 税法 反垄断法 知识产权保护法 国际贸易准则 公司法 合同法 消费者保护法 法治水平 国际关系 | 价格波动 可支配收入水平 消费倾向 失业率 消费者信心 地区经济差别 外国经济状况 | 环境污染控制 宗教信仰 教育状况 收入水平 生活方式变革 健康意识 社会潮流与时尚 社会稳定性 国民安全感 | 大数据时代变革 互联网的变革 通信技术变革 移动互联网变革 |

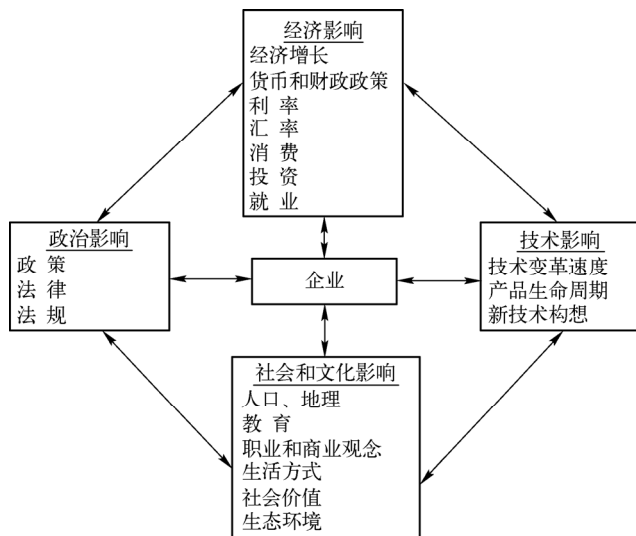


图 2-2 PEST 模型图



深入解读

PEST 模型主要是分析宏观环境对行业及企业的现实和潜在的影响，对企业战略管理至关重要。虽然 PEST 对不同行业和企业的具体影响因素和程度会有所差异，但 PEST 实现了结构化，按政治、经济、社会和技术四大类影响因素进行分析，有效率而且有质量。

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令



等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。政府的政策广泛影响着企业的经营行为，特别是在市场经济制度不完善的国家，政府对市场和企业的干预是强力的。因此，在制定企业战略时，对政府政策的长期性和短期性的判断与预测十分重要，企业战略应对政府发挥长期作用的政策有必要的准备；对短期性的政策则可视其有效期或有效周期而做出不同的反应。

经济环境包括一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平及未来的经济走势等。经济环境决定和影响企业自身战略的制定，经济全球化还带来了国家之间经济上的相互依赖性，企业在各种战略的决策过程中还需要关注、预测和评估本国以外其他国家的经济状况。宏观经济环境主要是指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国内生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要是指企业经营地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式及活动成果的态度。

技术环境要考察与企业所处领域直接相关的技术手段的发展变化，不仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景，以及国家对科技开发的投资和支持重点。在过去的半个世纪里，最迅速的变化就发生在技术领域，像微软、苹果等一批高技术公司的崛起改变着世界和人类的生活方式。采用了先进技术的组织比没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。

PEST 模型提供了一个结构化的分析框架，但没有提供分析指标的选择和评估标准，具体的分析指标因项目情况不同需要管理者和决策者自行选择、发掘和



丰富，具体的分析结果也依赖于管理者和决策者的能力和水平，会有较大的不确定性。

波特“五力”模型



来龙去脉

波特“五力”模型最早出现在哈佛大学商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）于1979年发表在《哈佛商业评论》中题为《竞争力如何塑造战略》的论文中。该论文被评为《哈佛商业评论》创刊以来最具影响力的十篇论文之一，历史性地改变了企业、组织乃至国家对战略的认识。在1980年出版的《竞争战略》一书中，波特将分析中的三个关键区域，即行业结构分析、竞争者分析和行业演化分析，整合为一个新的分析竞争行业的模型，这就是广为人知的波特“五力”模型。



工具模型

波特“五力”模型如图2-3所示。

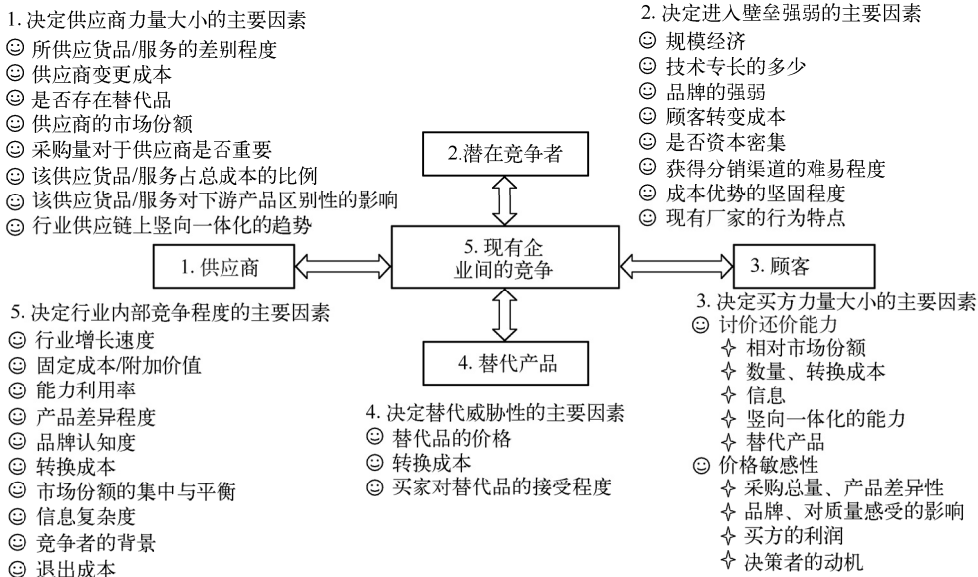


图2-3 波特“五力”模型



深入解读

波特“五力”模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁及行业内现有竞争者之间的竞争。“五力”分析不是简单地描述五个方面，而是希望藉此澄清它们对企业成本和收益结构的影响，对市场地位的影响，以及企业面对各方面挑战可以采取的对策。

供应方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供应方力量的强弱主要取决于供应商业的市场状况及其所提供给买主的是什么投入要素，当供应方所提供的投入要素紧俏而其价值又构成了买主产品总成本的较大比例，对买主产品生产过程非常重要，或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

购买者主要通过其压价或要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力，其结果是使得行业的竞争者们相互竞争残杀，导致行业利润下降。

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，也希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重时还有可能危及这些企业的生存。

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，所能产生的竞争压力就越强，而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

大部分行业中的企业相互之间的利益都是紧密联系在一起的，作为企业整体战略



一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争经常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

一般来说，出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧，即行业进入障碍较低，势均力敌的竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个战略行动取得成功，其收入相当可观；行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争代价更高（退出障碍主要受经济、战略、感情及社会政治关系等方面考虑的影响，具体包括资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等）。



BCG “三四规则” 矩阵



来龙去脉

1976年，波士顿咨询公司的创始人布鲁斯·亨德森在BCG的出版物《管理新视野》的一篇文章中写到：“在一个稳定的竞争性市场中，有影响力的竞争者数量绝不会超过三个。其中最大竞争者的市场份额又不会超过最小者的四倍。”这就是闻名商界的“三四规则”。



工具模型

BCG “三四规则” 矩阵图如图 2-4 所示。



深入解读

在一个稳定的竞争市场中，参与市场竞争的参与者一般分为三类，即领先者、



参与者、生存者。领先者一般是指市场占有率在 15% 以上，可以对市场变化产生重大影响的企业，如在价格、产量等方面；参与者一般是指市场占有率介于 5%~15% 之间的企业，这些企业虽然不能对市场产生重大的影响，但是它们是市场竞争的有效参与者；生存者一般是局部细分市场填补者，这些企业的市场份额都非常低，通常小于 5%。

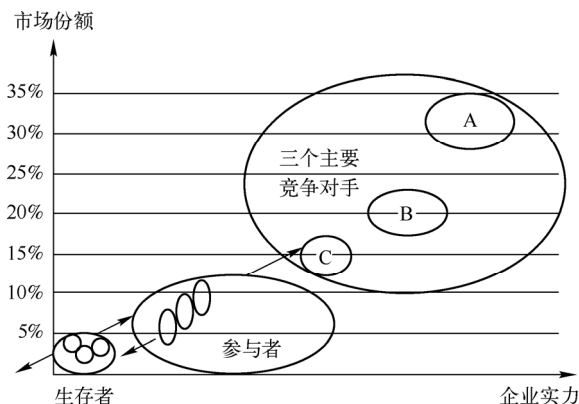


图 2-4 BCG “三四规则”矩阵图

从战略层面来看，用“三四规则”矩阵分析市场地位的意义如下所述。

- ☺ 在有大量竞争者存在的情况下，如果没有外力的约束和控制，大浪淘沙的竞争局面将不可避免，对手越来越少，即使只是为了保持相对市场份额，竞争者的增长也必须超过市场增长的速度。
- ☺ 如果不顾一切地想求得增长，那么最终失败者的现金流出将会与日俱增。
- ☺ 所有竞争者，除市场份额最多的两个外，或者将以失败告终，被完全逐出市场，或者变成现金流的无底洞，虽然有时也会取得一些利润，但却要不停地追加投资。
- ☺ 所占份额在整个相关市场的 30% 以下，或者达到了领先者的 1/2 及以上时，竞争者维持现状的风险将会很大。
- ☺ 越早实现投资利润，越早取得仅次于领先者的市场地位，竞争者的风险就越低，可能获得的投资回报也就越高；相关市场及其进入障碍的界定是重要的



战略评估因素。

- ☺ 市场领先者对投资策略的了解与熟悉程度,以及对待市场份额的态度非常重要,因为市场领先者的策略决定了必然发生的淘汰的速度。
- ☺ 同种产品、同样价格条件下发生的市场份额变动,取决于每个竞争者进行投资的相对意愿。这种投资的增长率必须高于市场增长率与通货膨胀率之和。
- ☺ 行业增长越快,淘汰也就越快。

2

无论是三大支配者,还是想向这些市场支配者发起挑战的中型企业,或者是依靠专长取胜的利基竞争者,都必须根据“三四规则”矩阵相应调整自己的竞争策略。例如,对于市场领先者来说,其竞争策略应该包括如下方面:在创新上做快速跟随者,大力推动全行业采取同样标准;发动一流水平的营销和广告推广;使用多元化的分销渠道;注重成本控制和产品差异化,强调产量高于利润;想方设法进一步做大市场蛋糕;避免教条化的思维。

谁不愿意这么做,谁就要丢掉市场。而如果大家都愿意这么做,那么过剩的生产能力就会把价格和利润率压低,直到有人停止投资为止。

从战术层面来看,“三四规则”矩阵运用的意义表现为如下4个方面。

- ☺ 如果低成本的市场领先者把价格定得太高,淘汰进程就将推迟发生,但市场领先者将会逐步丧失市场份额,直到它再也不是领先者;产业增长越快,淘汰也就越快。
- ☺ 两个市场份额相当的市场领先者将会把其他所有竞争者淘汰出局,除非它们联手维持价格水平,从而一起丢掉市场份额。
- ☺ 市场领先者掌握着主动权,如果它珍视市场份额,就没有人能够取代它的地位,除非它缺乏维持生产能力的资金。然而,为了维护短期的营运利润,很多市场领先者都在无意之中割让了市场份额。
- ☺ 如果想要取代地位巩固的领先者,挑战者就必须采取迂回战术,占领独立的局部市场,或者投入远远高于领先者防御所需的资金。



要严格运用“三四规则”，就必须识别各个独立的、相同的局部市场。在这些局部市场上，所有的竞争者都采用同样的竞争方式。不过，竞争者的竞争领域通常会相互重叠，但又不完全相同。有时，局部市场之间的障碍是可以逾越的，当它们的规模效应中具有共同的成本因素时尤为如此。



“3C”模型



来龙去脉

出自《战略家的思想》一书，作者大前研一，他在书中写到：“在构架任何企业战略规划时，都必须充分考虑到企业自身（Corporation）、顾客（Customers）和竞争者（Competitors）这三种主要参与者。”只有将公司、顾客与竞争者整合在同一个战略内，可持续的竞争优势才有存在的可能，大前研一将这三个关键因素称作“3C”或战略三角。



工具模型

“3C”模型如图 2-5 所示。

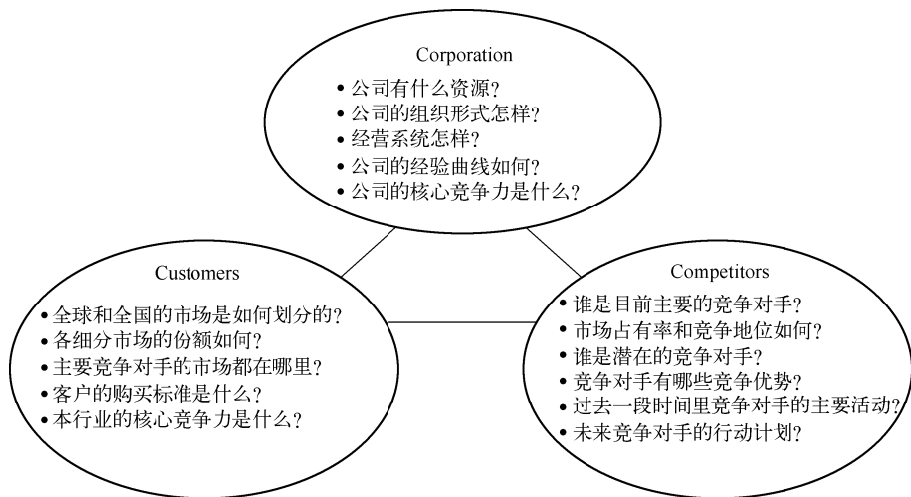


图 2-5 “3C”模型



深入解读

“3C”战略三角模型分为三个步骤，首先要对市场及顾客进行分析，其次是研究竞争对手，然后对企业自身情况的自我分析。在这个战略三角中，每一角各有其完全不同的兴趣和目标。

依照大前研一的观点，顾客是所有战略的基础，毋庸置疑，公司首先要考虑的应该是顾客的利益，而不是股东或其他群体的利益。从长远来看，只有那些真正为顾客着想的公司，对于投资者才有吸引力。

研究竞争对手很重要的一项是向竞争对手学习，从竞争对手那里学习看待事物的多个角度。看待任何事物都可以选择不同的角度，在捕捉市场机会方面，也绝不可能只有一个角度或只有一种正确的答案，要认真研究竞争对手是如何从与自己不同的角度来捕捉市场契机的。其次是将竞争对手与市场状况区别开来，以此来提高自己的经营效率。

研究企业自身，关键是要把本企业经营体系的设计看作首要问题，因为企业最终是通过这个体系表现出核心竞争力的。

根据“3C”战略三角模型，战略管理的任务是在关键竞争因素上取得相对竞争优势，同时还必须使公司的力量和某一特定市场的需求相配合，使市场需要与公司目标彼此协调。否则，公司的长期战略可能处于危险之中。

但这种协调总是相对的，如果竞争对手能够提供一个更优的配合，公司就会持续处于不利地位。如果公司与消费者打交道的方式与其竞争者雷同，消费者就无从分辨他们各自的产品，其结果可能是一场价格战，虽然短期内可能对消费者有利，但长期会使公司与消费者两败俱伤。一个成功的战略必须确保公司的实力与消费者的需求之间能够形成一个压倒竞争对手的更好的且更强有力的协调。



“7S”模型



来龙去脉

“7S”模型最早出现于美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）



和哈佛大学教授安东尼·艾索思（Anthony Athos）1981年所著的畅销书《日本的管理艺术》（The Art Of Japanese Management）中，他们写作这本书的动机是想调查是什么原因导致日本企业如此成功。几乎与此同时，两位斯坦福大学的管理硕士托马斯·J·彼得斯（Thomas J. Peters）和小罗伯特·H·沃特曼（Robert H. Waterman），长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司，他们访问了全美国历史悠久、最优秀的62家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了43家杰出的模范公司，其中包括IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等卓越企业，对它们的成功因素进行了调查研究。1978年，四位学者共同提出了“7S”模型。后来这一模型也出现在了彼得斯和沃特曼的畅销书《追求卓越》（In Search of Excellence）中，并成为全球著名的管理咨询公司——麦肯锡管理顾问公司的一项最基本的管理咨询工具。从此，“7S”模型声誉鹊起，广为人知。



工具模型

“7S”模型如图2-6所示。

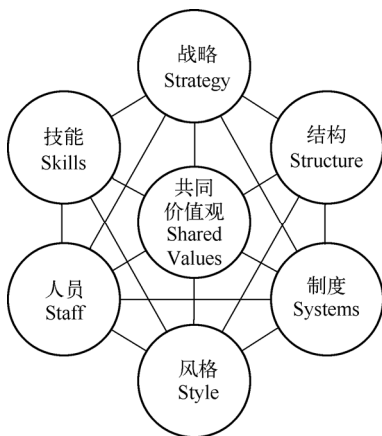


图2-6 7S模型



深入解读

1959年，约翰霍普金斯大学教授安蒂思·潘罗斯（Edith Penrose）出版了《企



业成长理论》一书，她认为一个企业能否获得大于平均收益水平的投资收益率，很大程度上取决于企业内部的因素，所以企业不应把制定战略的重点放在外部环境分析和行业选择上，而应放在取得竞争对手不可能模仿或难于模仿的资源和能力上。潘罗斯认为，企业是一个管理组织，同时也是人力、物力资源的集合，企业内部的资源是企业成长的动力。潘罗斯通过建构企业资源—企业能力—企业成长的分析框架，揭示了企业成长的内在动力。

2

潘罗斯在《企业成长理论》中提出了一个深刻的问题，即在本性中，是否存在既促进企业的增长而又必然限制着企业增长的速度的内在力量？

潘罗斯从分析单个企业的成长过程入手，对企业拥有的能够拓展其生产机会的知识积累倾向给予高度重视，特别强调了企业成长过程中两种主要的内在机制：一是企业所积累的“标准化操作规程”和“程序性决策”方面知识的机制；二是企业所积累的用于产生“非标准化操作规程”和“非程序性决策”的新知识的机制。她认为，企业管理就是一个连续产生新的“非标准化操作规程”和“非程序性决策”并不断将其转化为“标准化操作规程”和“程序性决策”的过程，而这一过程依赖于企业内部的能力资源。

在“7S”模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡“7S”模型提醒全球的经理们，“软件”和“硬件”同样重要，四位学者指出，各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败息息相关，绝不能忽略。因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面的“7”个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

战略是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订企业规划和计划的基础。战略管理理论是20世纪50年代到60年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下，在总结自身经营管理实践经验的基础上建立起来的。1947年美国企业制定发展战略的只有20%，而1970年



已经达到了 100%了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查，在 63 家口头回答的日本大公司中，99%有战略规划。在美国进行的一项调查，有 90%以上的企业家认为在企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

战略需要健全的组织结构来保证其实施。彼得·德鲁克说：“组织结构是战略的传动装置。”组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础，是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式，也就是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免出现背离战略的制度。

结构和制度是战略实现的硬件保证，是保证企业高效运转和经营的通道。企业的所作所为是通过结构来体现的，企业的运营则是通过制度来体现的。制度系统是组织的运行环境，系统运行的每一步，都需要相应的结构来保障。也可以说，制度分析侧重于整体，而结构分析侧重于个体。

杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，他们让业务部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着一些流传久远的价值观。

战略实施还需要充分的人力准备，战略实施的成败取决于有无适合的人员去实施。实践证明，人力准备是战略实施的关键。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。例如，麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务；IBM 的销售工程师技



术水平都很高，可以帮助顾客解决技术上的难题；迪士尼的员工生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

战略执行的能力，归根结底是员工的技能，员工的技能来源于严格、系统的培训。松下幸之助认为，每个人都需要经过严格的训练才能成为优秀的人才，譬如在运动场上驰骋的健将们大显身手，但他们惊人的体质和技术不是凭空而来的，而是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也会被埋没，无法表现出来。

由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功的实施。因此，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员的层面上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时，通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想，使得领导层制定的战略能够顺利地、迅速付诸实施。

“7S”模型的积极意义就在于它构建了较为完整的企业自身的管理体系，并将管理艺术量化、科学化，形成了鲜明的框架和流程，对于客观评价管理效能有较好的支持作用。它正是因为有这样的特点，才会在西方乃至全世界得到广泛赞扬和应用。



企业树模型



来龙去脉

1990年，美国密歇根大学商学院教授普哈拉（C.K. Prahalad）与 Strategos 公司的创始人加里·哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心竞争力》一文，第一次提出了企业的树型理论。



工具模型

普哈拉和哈默尔认为，多元化公司就像一棵大树，树干和主枝是核心产品，分枝是战略业务单元（SBU），树叶、花朵和果实是最终产品，提供养分、维系生命、稳固树身的树根是核心竞争力，如图 2-7 所示。

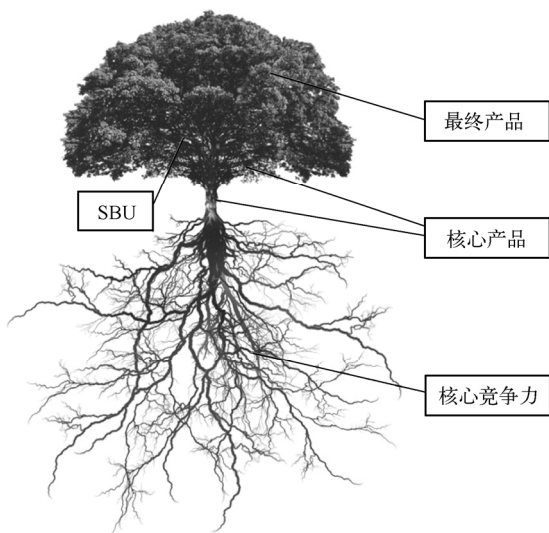


图 2-7 企业树模型



深入解读

一棵大树给人的印象多是强壮的躯干，繁茂的枝叶，丰硕的果实，但它真正的生命力来自其发达的根系。树型理论形象地描绘了培育核心竞争力的重要性，强调了核心竞争力对企业长远发展有着超乎寻常的战略意义。

普哈拉和哈默尔指出，核心竞争力是能使企业为客户提供附加价值的一组独特的技能和技术的综合体，而不是单个分散的技能或技术；它是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。核心竞争力是对各种技术学习心得及各种组织知识的整合与提升。核心竞争力所提出的中心思想和基本原则，被认为是迄今企业战略理论中最有价值的成果之一，它对指导企业增强竞争实力、营造竞争优势产生了积极的作用。



麦肯锡咨询公司认为，核心竞争力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。核心竞争力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析和推理能力等；前线执行能力产生于这样一种情形，即最终产品或服务的质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。企业核心竞争力是企业的整体资源，它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企业各部门和全体员工的行为。

核心竞争力来源于能够产生竞争优势的企业内部资源和能力，这种资源和能力必须具备以下4种属性。

- ☺ 创造价值：企业利用某种资源或能力抓住某种机会，很好地为顾客创造他们所看重的价值，如能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，由此给企业带来竞争优势。
- ☺ 独特性：这种资源和能力只有本企业掌握和拥有。
- ☺ 不可替代性：竞争者不能用与其相类似的其他替代资源或能力为顾客创造价值。
- ☺ 难以模仿性：竞争者无法获取这种资源或能力，或者是需要付出多得多的成本才能得到这种资源和能力，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到，而是难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

核心竞争力的培育，更多的是依靠经验和知识的积累。普拉哈和哈默尔教授认为，要依靠组织中的集体学习来建立核心竞争力。核心竞争力不是某项专利，也不依赖于某个出色的管理者或管理部门，而是内化于企业整个组织体系，建立在系统学习、经验积累基础之上的专长。对竞争对手而言，既无法完全模仿，也无法完全交易；而通过一系列连续提高和强化构建的核心竞争力所需的资源和耐心，也使公司高层管理者能超越业务单位追求部门利益的局限，更多地从企业整体战略的角度来考虑问题，前瞻性地制定企业总体战略。



CPM 矩阵



来龙去脉

出自《战略管理》一书，作者弗雷德·R·戴维（Fred R.David）是南卡罗来纳州弗朗西斯马里恩大学战略管理教授，曾任教于奥本大学、密西西比州立大学、北卡罗来纳大学分校等。这本书连同《战略管理概念》和《战略管理案例》一起于1986年问世，以后每两年修订一次，它们一直是全球最好的战略管理教材之一，被400多所大学和学院采用。CPM 矩阵全称是竞争态势矩阵（Competitive Profile Matrix）的简称，是通过行业内关键战略因素的评价比较，分析企业的主要竞争对手及相对于企业的战略地位所面临的机会与风险大小，以及主要竞争对手的特定优势与弱点，为企业制定战略提供一种竞争优势分析的工具。



工具模型

CPM 矩阵（个案）见表 2-2。

表 2-2 CPM 矩阵（个案）

| | | | 本司 | | 竞争对手 1 | | 竞争对手 2 | |
|--------|-------|------|----|------|--------|------|--------|------|
| 关键比较因素 | | 权重 | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 |
| 1 | 市场份额 | 0.15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| 2 | 全球战略 | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 |
| 3 | 产品质量 | 0.10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 4 | 价格优势 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| 5 | 财务状况 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 6 | 客户忠诚度 | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 7 | 管理水平 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 8 | 广告 | 0.07 | 5 | 0.35 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 |
| 9 | 研发能力 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 10 | 产品种类 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| 11 | 生产能力 | 0.03 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 |
| 12 | | | | | | | | |
| 总加权分 | | 1.0 | | 2.68 | | 3.30 | | 2.59 |

评分标准: 5=最强, 4=较强, 3=相同, 2=较弱, 1=最弱



结论: 本司 CPM 矩阵总加权分数为 2.68 分, 与 2 个竞争对手相比, 排在中间, 最好的是竞争对手 1, 最差的是竞争对手 2。分析表明, 产品质量已经成为本司市场竞争的软肋。



深入解读

CPM 分析分为以下 5 个步骤。

(1) 确定行业中的关键战略因素, 通常 6~18 个变量就足够了, 这些因素都应是行业的成功关键因素和竞争优势的决定因素。

(2) 根据每个因素对该行业竞争性影响的相对重要程度, 确定每个因素的权重, 从 0 (最不重要) 到 1 (最重要), 权重总和为 1。同一因素在不同行业的权重可能是不同的, 反映了该指标对不同行业竞争的重要性不同。

(3) 找出关键竞争对象, 逐一对照每个因素给各家企业能力的相对强弱进行评价, 评价分数为 1、2、3、4、5。1 表示最弱, 2 表示较弱, 3 表示相同, 4 表示较强, 5 表示最强。在特定因素上得分最高的企业就拥有在该因素上的竞争优势, 其得分与其竞争对手得分的差值反映了其优势的大小。

(4) 逐一对照每个因素, 将各家企业的得分值与相应的权重相乘, 得出各家企业在相应战略要素上的相对竞争力强弱的加权分值。

(5) 将企业各因素的加权分相加, 得出该企业的总加权分。比较总加权分就可以看出处于竞争能力最强地位和最弱地位的企业, 以及企业之间的竞争优势的差异, 从而明确本企业的优势因素和劣势因素。



BCG 矩阵



来龙去脉

BCG 矩阵 (波士顿矩阵法) 是由波士顿咨询集团在 20 世纪 70 年代初为美国米德纸业进行经营咨询时开发的, 也称四象限分析法、产品系列结构管理法等。后来,



麦肯锡、小汤普森（A.A. Thompson, Jr.）与斯特里克兰（A. J. Strickland）等在 BCG 矩阵的基础上又开发了 GE 矩阵、大战略矩阵等模型。



工具模型

BCG 矩阵图如图 2-8 所示。GE 矩阵图如图 2-9 所示。GE 矩阵因素评分表（个案）见表 2-3。大战略矩阵图如图 2-10 所示。

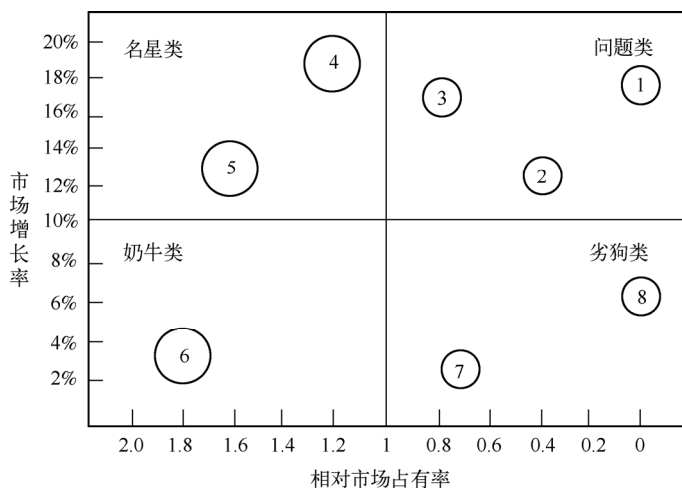


图 2-8 BCG 矩阵图

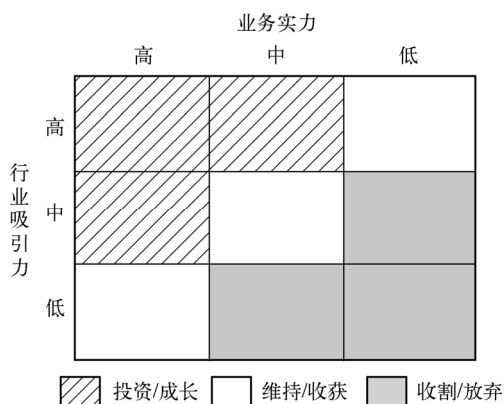


图 2-9 GE 矩阵图



表 2-3 GE 矩阵因素评分表（个案）

| | 评价因素 | 权重 | 得分 | 加权得分 |
|-------|------------------|------|-----|------|
| 行业吸引力 | 市场容量大小 | 0.2 | 4.0 | 0.80 |
| | 市场增长率 | 0.2 | 5.0 | 1.00 |
| | 历史毛利率 | 0.15 | 2.0 | 0.30 |
| | 竞争密集程度 | 0.15 | 4.0 | 0.60 |
| | 技术要求 | 0.15 | 3.0 | 0.45 |
| | 能源要求 | 0.05 | 3.0 | 0.15 |
| | 通货膨胀 | 0.05 | 2.0 | 0.10 |
| | 环境影响 | 0.05 | 1.0 | 0.05 |
| | 社会/政治/法律必须是可以接受的 | | | |
| | 合计 | 1.00 | | 3.45 |
| 业务实力 | 市场份额 | 0.10 | 4.0 | 0.40 |
| | 份额增长 | 0.15 | 4.0 | 0.60 |
| | 产品质量 | 0.10 | 4.0 | 0.40 |
| | 品牌知名度 | 0.10 | 5.0 | 0.50 |
| | 分销渠道 | 0.05 | 4.0 | 0.20 |
| | 营销传播效果 | 0.05 | 5.0 | 0.25 |
| | 生产能力 | 0.05 | 3.0 | 0.15 |
| | 生产效率 | 0.05 | 2.0 | 0.10 |
| | 单位成本 | 0.15 | 3.0 | 0.45 |
| | 物资供应 | 0.05 | 5.0 | 0.25 |
| | 研发能力或实绩 | 0.10 | 4.0 | 0.40 |
| | 管理人员 | 0.05 | 4.0 | 0.20 |
| | 合计 | 1.00 | | 3.90 |

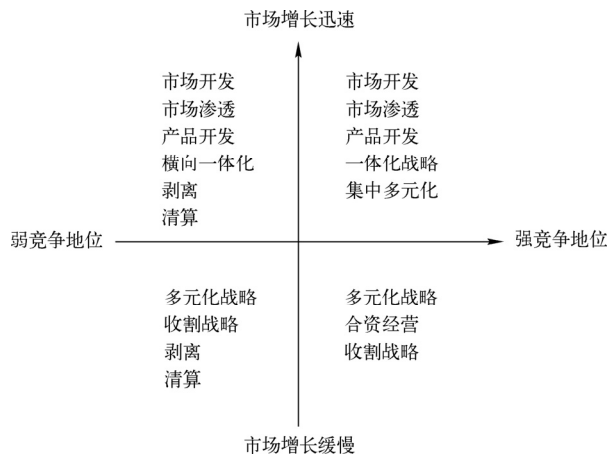


图 2-10 大战略矩阵图



深入解读

(1) 2 个维度。BCG 矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有 2 个，即市场增长率（市场吸引力）与相对市场占有率（企业实力）。

以销售额至少达到 10% 的年增长率（扣除通货膨胀因素后）作为纵坐标“市场增长率”的一个标准线，从而将市场增长率划分为高、低两个区域。

以相对市场占有率=1.0 作为横坐标“相对市场占有率”的一个标准线，从而将相对市场占有率划分为高、低两个区域。BCG 的布鲁斯认为：“任何两个竞争者之间，2.0 比 1.0 的市场份额似乎是一个均衡点。在这个均衡点上，无论哪个竞争者要增加或减少市场份额，都显得不切实际，而且得不偿失。这是一个通过观察得出的经验性结论。”在同年的另一篇文章中，布鲁斯说的更为明确：“明星的市场份额必须是仅次于它的竞争者的 2 倍，否则其表面业绩只是一种假象。”按照布鲁斯的观点，市场份额之比小于 2.0，竞争地位就不稳定，企业就不能回收现金，否则地位难保。但在实际的业务市场上，市场领先者的市场份额是跟随其后的竞争者的 2 倍的情况极为少见。所以和上面的市场增长率的标准线确定一样，由于评分等级过于宽泛，可能会造成两项或多项不同的业务位于一个象限中或位于矩阵的中间区域，难以确定使用何种战略。所以在划分标准线时，要尽量获取更多资料，审慎分析，这些数字范围在运用中应根据实际情况的不同进行修改。而且不能仅注意业务在 BCG 矩阵图中现有的位置，还要注意随着时间推移历史的移动轨迹。每项业务都应该回顾它去年、前年甚至更前的时候是处在哪里，用以参考标准线的确定。

企业某项业务的市场份额越高，体现在这项业务上的经验曲线效应也就越高，企业就越有成本优势，相应的获利能力就越强。按照 BCG 公司的经验，如果一个企业某项业务的市场份额是竞争者该项业务市场份额的 2 倍，那么这个企业在这项业务上就具有较之竞争者 20%~30% 的成本优势。这就是 BCG 公司选取市场份额作为一个重要评价指标的原因所在。

(2) 8 个圈。图 2-8 中的 8 个圆圈代表某个公司假定的 8 项业务的目前规模和市场定位。各项业务按金额计算的规模与圆圈的面积成正比，因此，5 和 6 是两项



最大的业务。每项业务的位置代表其市场增长率和相对市场份额。纵坐标上的市场增长率表示该项业务市场的年增长率，用数字表示从 0%~22%，市场增长率超过 10%就是高速增长；横坐标的相对市场份额是指某业务单位相对于最大竞争者的市场份额，它用以衡量公司在有关市场上的实力。如果相对市场份额是 0.1，那就意味着公司的销售量只是最大竞争者销售量的 10%；相对市场份额为 2，意味着公司的业务单元是市场领导者，且其销售额是市场上位居第 2 的公司的 2 倍。相对市场份额的高低以 1.0 为分界线。

2

（3）4 种业务。

⑤ 问题型业务（Question Marks）：指高增长、低市场份额。处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务，为发展问题业务，公司必须建立工厂，增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这就意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对这类业务的态度，因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资，发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才能得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用战略框架中提到的增长战略，目的是扩大 SBU 的市场份额，甚至不惜放弃近期收入来实现这一目标，因为要问题型业务发展成为明星型业务，其市场份额必须有较大的增长。得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩战略。

⑥ 明星型业务（Stars）：指高增长、高市场份额。这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持



与市场同步增长，并击退竞争对手。企业如果没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会闪花企业高层管理者的眼睛，导致做出错误的决策。这时必须具备识别流星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。同样的，明星型业务要发展成为现金牛业务适合于采用增长战略。

◎ 现金牛业务（Cash Cows）：指低增长、高市场份额。处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给企业带来大量现金流。企业往往用现金牛业务来支付账款并支持其他三种需大量现金的业务。现金牛业务适合采用战略框架中提到的稳定战略，目的是保持 SBU 的市场份额。

◎ 瘦狗型业务（Dogs）：指低增长、低市场份额。这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下，这类业务常常是微利甚至是亏损的，瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素，虽然一直微利经营，但像人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实，瘦狗型业务通常要占用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略，目的在于出售或清算业务，以便把资源转移到更有利的领域。

BCG 矩阵法可以帮助我们分析一个公司的投资业务组合是否合理。如果一个公司没有现金牛业务，说明其当前的发展缺乏现金来源；如果没有明星业务，说明在未来的发展中缺乏希望。一个公司的业务投资组合必须是合理的，否则必须加以调整。

由于经营环境的变化，业务单元在 BCG 矩阵中的位置随时间的变化而变化。即使非常成功的业务单元也有一个生命周期，它们从问题业务开始，继而成为明星



业务，然后成为现金牛业务，最后变成瘦狗型业务而至生命周期的终点。正因如此，企业经营者不仅要考察其各项业务在矩阵中的现有位置，还要以运动的观点看问题，不断检查其动态位置，不但要立足每项业务过去的情况，还要观察其未来可能的发展趋势。如果发现某项业务的发展趋势不尽如人意，公司应要求管理人员提出新的战略选择。

2

在各种战略选择中，经营者常犯的错误是要求所有的战略业务单位都达到同样的增长率或利润回报水平，忽视了各项业务不同的发展潜力和不同的市场目标的把握。另外还可能犯以下 3 种错误：一是留给现金牛业务的资金太少，其结果是业务发展乏力；或者留给它们的资金过多，结果公司无法向新增长的业务投入足够的资金。二是在瘦狗型业务上投入大量资金，寄希望于扭转乾坤，但每次都失败。三是问题业务保留得太多，并且对每项业务都投资不足。正确的做法是对于问题业务要么给予充足的支持，使之在市场竞争中变劣势为优势，要么坚决予以放弃。

BCG 矩阵的精髓在于把战略规划和资本预算紧密结合起来，把一个复杂的企业行为用两个重要的衡量指标来分为 4 种类型，用 4 个相对简单的分析来应对复杂的战略问题。该矩阵帮助多种经营的公司确定哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效。



SPACE 矩阵



来龙去脉

出自《战略管理》一书，作者弗雷德·R·戴维（Fred R. David）。SPACE 矩阵（Strategic Position and Action Evaluation Matrix）即战略地位与行动评价矩阵，主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。



工具模型

SPACE 矩阵有四个象限，分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争 4 种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素（即财务优势（FS）



和竞争优势（CA））、两个外部因素（即环境稳定性（ES）和产业优势（IS）），如图 2-11 所示。SPACE 矩阵变量评价表见表 2-4。

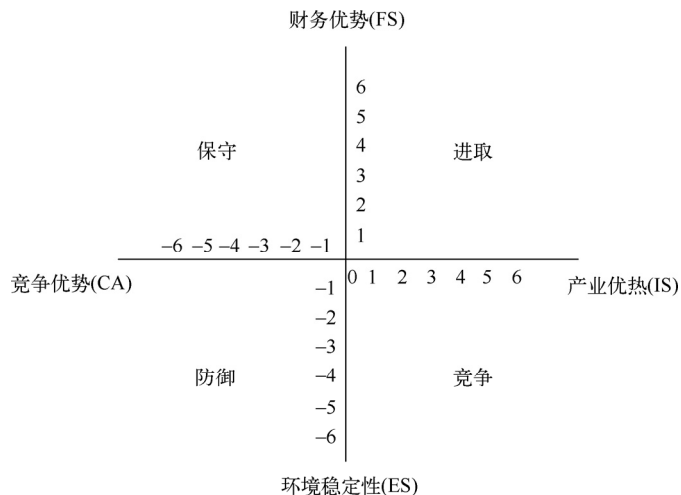


图 2-11 SPACE 矩阵图

表 2-4 SPACE 矩阵变量评价表

| 内部战略处理 | 权重 | 得分 | 加权分 | 外部战略处理 | 权重 | 得分 | 加权分 | 轴向加权分 |
|--|-----|----|-----|---|-----|----|-----|-------|
| 财务优势 (Σ) | 1.0 | | + | 环境稳定性 (Σ) | 1.0 | | - | |
| 投资收益 杠杆比率 偿债能力 流动资金 现金流动 退出障碍 业务风险 | | | | 技术变化 通货膨胀 需求变化性 价格范围 市场进入壁垒 竞争压力 价格需求弹性 | | | | |
| 竞争优势 (Σ) | 1.0 | | - | 产业优势 (Σ) | 1.0 | | + | |
| 市场份额 产品质量 产品生命周期 用户忠诚度 竞争能力利用率 专有技术知识 对供应商和经销商的控制 | | | | 增长潜力 盈利能力 财务稳定性 专有技术知识 资源利用 资本密集性 进入障碍 生产效率和生产能力利用率 | | | | |



深入解读

(1) 对构成财务优势(FS)和产业优势(IS)的各个变量给予从+1(最差)到+6(最好)的评分值;而对构成环境稳定性(ES)和竞争优势(CA)的轴的各个变量从-1(最好)到-6(最差)的评分值。

(2) 向量位于不同象限时的战略如下所述。

- ☺ 当企业的向量位于 SPACE 矩阵的进取象限时,表明企业有较强的财务优势和较强的竞争优势。因此,企业可以采取进取型的发展战略,如市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、横向一体化、混合式多角化经营、集中式多角化经营等。
- ☺ 当企业的向量位于 SPACE 矩阵的保守象限时,意味着企业在稳定但不增长的产业中拥有财务优势,但不具有重要竞争优势,因此企业应固守基本竞争优势,而不要过分冒险。应采取的具体战略是市场渗透、市场开发、产品开发及集中化多角化经营。
- ☺ 当企业的向量位于 SPACE 矩阵的防御象限时,表明企业在一个不稳定的行业中处于不利的竞争地位。这意味着企业应集中精力克服内部劣势并回避外部的威胁,可采取的防御性战略是紧缩、剥离、结业清算和集中化多角化经营战略等。
- ☺ 当企业的向量位于 SPACE 矩阵的竞争象限时,意味着企业在不稳定的环境或行业中具有重要的竞争优势。这时,企业可采取的竞争性战略是后向一体化、前向一体化、横向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发战略等。

(3) SPACE 矩阵是一个操作比较复杂的工作,它采用了 4 个维度,每个维度又由若干个指标来构成,分析的行业不同,构成维度的指标也应不同。SPACE 矩阵与其他分析工具都不同的是,它对风险问题予以了特别的关注,SPACE 矩阵将财务优势与环境稳定性这一对指标独立出来作为一个纵轴并把风险因素作单位的分析与考虑,这一工具适用于风险较大的行业或对风险非常敏感的企业。



【SPACE 矩阵的应用原则】

- ☺ 理论与实际相结合：SPACE 分析方法来源于工业企业经验的总结，在运用 SPACE 矩阵时，必须注意企业自身的特点。
- ☺ 定性与定量相结合：两类 4 种关键因素的确定是一个定性的过程，可以采取综合判断法或德尔菲法进行确定，但各因素分值确定一定要采取问卷调查，然后还要加权平均，这样得出的结果才更接近于实际。
- ☺ 尊重与修订相结合：因为是通过相对科学的办法确定的相关要素，又是利用 SPACE 进行认真分析后得出的结论，所以应该尊重这一结论。但是指导行动的评价结论可以因时因势及时进行修订。

2



SWOT 分析模型



来龙去脉

1965 年，伦德（Learned）就曾提出过内部优势和弱点、外部机会和威胁这些变化因素，但只是孤立地对它们加以分析。肯尼思·安德鲁斯（Kenneth R. Andrews）在发表于 1971 年的经典著作《公司战略概念》中首次提出一个战略分析的框架，将战略定义为公司可以做的（Might do）与公司能做的（Can do）之间的匹配。所谓“可以做”即环境提供的机会与威胁；“能做”即为公司自身的强项与弱项。这就是著名的 SWOT 分析，SWOT 四个英文字母分别代表优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。优势和劣势是内在要素，机会与威胁则是外在要素。SWOT 分析法也称态势分析法，又称道斯矩阵。美国旧金山大学国际管理和行为科学教授海因茨·韦里克（Heinz Weihrich）在 20 世纪 80 年代初发展了 SWOT 分析，提出 TOWS 分析法。后来，一些学者又在 SWOT 分析法的基础上发展了双层 SWOT 矩阵分析法、多层 SWOT 矩阵分析法、复合 SWOT 矩阵分析法等。



工具模型

| | | |
|---|---|---|
| | S: 内部优势 1 2 3 (列出优势) 4 5 | W: 内部劣势 1 2 3 (列出劣势) 4 5 |
| O: 外部机会 1 2 3 (列出机会) 4 5 | SO战略 (扩张战略) | WO战略 (转型战略) |
| T: 外部威胁 1 2 3 (列出威胁) 4 5 | ST战略 (多种经营战略) | WT战略 (防御/退出战略) |

图 2-12 SWOT 矩阵图

表 2-5 SWOT 分析量表

| | 优势 (Strengths) | 劣势 (Weaknesses) |
|------|--|---|
| 内部因素 | <p>◎ 技术技能优势: 独特的生产技术, 低成本生产方法, 领先的革新能力, 雄厚的技术实力, 完善的质量控制体系, 丰富的营销经验, 上乘的客户服务, 卓越的大规模采购技能等</p> <p>◎ 有形资产优势: 先进的生产流水线, 现代化车间和设备, 拥有丰富的自然资源储存, 吸引人的不动产地地点, 充足的资金, 完备的资料信息等</p> <p>◎ 无形资产优势: 优秀的品牌形象, 良好的商业信用, 积极进取的公司文化等</p> <p>◎ 人力资源优势: 关键领域拥有专长的职员, 积极上进的职员, 很强的组织学习能力, 丰富的经验等</p> <p>◎ 组织体系优势: 高质量的控制体系, 完善的信息管理系统, 忠诚的客户群, 强大的融资能力等</p> <p>◎ 竞争能力优势: 产品开发周期短, 强大的经销商网络, 与供应商良好的伙伴关系, 对市场环境变化的灵敏反应, 市场份额的领导地位等</p> <p>.....</p> | <p>◎ 缺乏具有竞争意义的技能技术</p> <p>◎ 缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产</p> <p>◎ 关键领域里的竞争能力正在丧失</p> <p>.....</p> |



续表

| | 机会 (Opportunities) | 威胁 (Threats) |
|------|--|---|
| 外部因素 | <ul style="list-style-type: none"> ☉ PEST 各因素有利 ☉ 客户群的扩大趋势或产品细分市场 ☉ 技能、技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务 ☉ 前向或后向整合 ☉ 市场进入壁垒降低 ☉ 获得并购竞争对手的能力 ☉ 市场需求增长强劲，可快速扩张 ☉ 出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会 | <ul style="list-style-type: none"> ☉ PEST 各因素不利 ☉ 出现将进入市场的强大的新竞争对手 ☉ 替代品抢占公司销售额 ☉ 主要产品市场增长率下降 ☉ 汇率和外贸政策的不利变动 ☉ 人口特征、社会消费方式的不利变动 ☉ 客户或供应商的谈判能力提高 ☉ 市场需求减少 ☉ 容易受到经济萧条和业务周期的冲击 |



深入解读

SWOT 分析实际上就是将与企业内、外部条件进行综合和概括，将密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等通过调查列举出来，并依照矩阵形式进行排列，然后动用系统分析的思想把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论。运用这种方法，有利于对组织所处情景进行全面、系统、准确的研究，有助于管理者和决策者制定较正确的发展战略和计划，以及与之相应的发展计划或对策。其主要优势如下所述。

- ☉ 能够系统、全面地分析影响企业战略的各种因素。制定战略时，企业决策者应系统全面地考虑企业内部优势、劣势与外部机会、威胁这些变化因素。SWOT 分析用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配而进行综合分析，从大方向上避免了遗漏上述某类信息或孤立地对它们加以分析所可能产生的错误，有利于对企业所处环境进行全面、系统和准确的分析。
- ☉ SWOT 分析对战略决策需要的信息作了两个区分：一是内外区分，即将企业自身的信息与其所处环境的信息进行区分；一是利害区分，即对有利于企业的内部优势、外部机会与有害于企业的内部劣势和外部威胁进行区分，这种分类大大明晰和简化了企业制定战略时需要掌握的信息及其来源。
- ☉ SWOT 分析本身简单直观但内涵丰富宽泛，根据不同需要，企业决策者利用该法既可通过粗略分析明确大致的方向，也可通过深度调查研究进而得出



翔实可靠的依据和明晰的结论。

竞争优势可以指一个企业或其产品有别于甚至高于其竞争对手的任何优越的因素，这些因素主要包括生产的规模、产品的设计、质量、适用性、可靠性、企业形象及服务质量等。其中特别要明确企业究竟在哪一个方面具有绝对优势，只有这样，企业才可以扬长避短、避实就虚。影响企业竞争优势的持续时间主要包括以下 3 个基本因素。

2

☺ 这种优势的建立需要多长时间？

☺ 竞争对手做出相应优势需要多长时间？

☺ 企业能够获得的优势有多大？

企业只有理清了这三个问题，才能明确自己在建立和维持这种优势中所处的地位。由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性，在做优/劣势分析时，必须从整个价值链的每个环节上将企业与竞争对手做详细的对比，如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，价格是否具有竞争性等。

在由环境的变化所产生的机会与威胁面前，首先必须把握企业所面临的社会、政治、经济方面的一般环境。面对社会的变化，很重要的是提高融入社会环境的亲和力，把握商品的选择标准方面的社会价值变化，以及高龄化社会到来等的人口动态构成的重要因素。市场机会是影响公司战略的重要因素。企业管理层应当确认每个机会，评价每个机会的成长利润前景，选取那些可能与公司财务和组织资源匹配，使公司获得竞争优势的最大、最佳机会。

企业的经营是动态的，永远处于不断的矛盾之中。企业所处的环境随时都在变化，这些变化对于一个企业来说可能是机遇，也可能是威胁。一般来讲，一个成熟企业面临的市场发展机会较少，环境威胁较少，发展潜力小；困难企业面临较大的环境威胁，营销机会也少。理想的企业具有较多的发展机会，环境威胁少，然而这样的企业在现实中是很少存在的，冒险企业的机会与挑战并存，成功与风险同在，这样的企业应尽量抓着机会，积极寻找避免威胁的对策。



【在 SWOT 分析中应注意的重要问题】

- ◎ 尽管企业的成功和获得竞争优势的理论中应该包含 SWOT 框架中的 4 个要素，但这一框架没有提供企业如何鉴定这 4 个要素的指导，因而限制了其应用。SWOT 分析仅是一个方向框架，如果没有其他理论和模型用于识别优/劣势、机会和威胁，这一框架只不过是提供一些在企业战略制定和实施时要询问问题的工具而已。
- ◎ 从内容上说，SWOT 分析应该既包括静态分析，也包括动态分析，即既要分析企业与其竞争对手现实的优/劣势，还要探讨企业与其竞争对手各自的优/劣势及其勉励的机会威胁发展变化的规律性，由此预测现实优势、劣势在未来可能发生的变化，从而分析战略目标的合理性，并设想战略措施。
- ◎ 在战略管理中，SWOT 分析不能是孤立的，而应该与对现状产生原因的分析，特别是达到未来战略目标或阶段目标需要满足的条件的分析相结合。
- ◎ 要明确在 SWOT 分析中，优势、劣势与机会威胁的地位是不同的，外部环境因素是通过改变竞争双方的优/劣势对比从而对企业产生一定机会或威胁的，这是 SWOT 分析的基本结构。

TOWS 分析法也被称为倒 SWOT 分析法，TOWS 分析法与 SWOT 分析法十分类似，但其分析顺序与 SWOT 分析法恰好相反，它首先分析市场的机会和危险，再分析企业的优势和劣势。而事实上，人们在制定竞争策略时，首先看到的往往不是自己，而是市场，所以先确认市场机会，然后根据企业的优势判断企业是否能够把握机会，以及是否能够避免市场上存在的威胁，往往更具有实用性。

战略钟（SCM）模型



来龙去脉

战略钟（Strategic Clock Model, SCM）模型是由克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）根据波特提出的三种“基本竞争战略”进行综合提出来的，是分析企业竞争战略选



择的一种工具，这种模型为企业的管理人员和咨询顾问提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。



工具模型

战略钟涉及两个主要概念，即价格和理解附加值（Perceived Added Value）。理解附加值的含义是假设不同企业的产品或服务的适用性基本类似，则顾客选择其中一家而不是其他家购买，是因为这家企业的产品或服务的价格比其他公司的要低；顾客估计这家企业的产品或服务的价值比其他公司的要高。

战略钟模型将基于市场的一般战略的 8 种类型在一个图上标志出来，如图 2-13 所示。

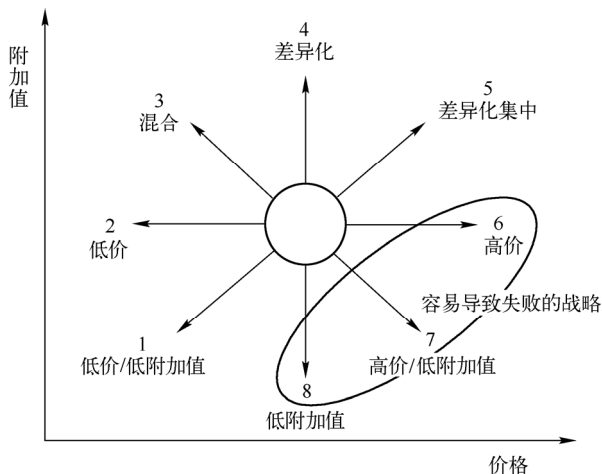


图 2-13 战略钟模型



深入解读

2 点钟与 6 点钟连成的横坐标表示附加值的高低分界线，横坐标上方表示高于一般水平的附加值，横坐标下方表示低于一般水平的附加值，4 点钟处表示最高附加值，8 点钟处表示最低附加值；自 8 点钟处向 4 点钟处顺时针方向及自 8 点钟处向 4 点钟处逆时针方向表示附加值逐步增加；相反，自 4 点钟处向 8 点钟处逆时针方向及自 4 点钟处向 8 点钟处顺时针方向表示附加值逐步减少。



4点钟与8点钟连成的纵坐标是表示价格高低的分界线，纵坐标右侧表示高于一般水平的价格，纵坐标左侧表示低于一般水平的价格；6点钟处表示最高价格，2点钟处表示最低价格；自2点钟处向6点钟处顺时针方向及自2点钟处向6点钟处逆时针方向表示价格逐步增高；相反，自6点钟处向2点钟处逆时针方向及自6点钟处向2点钟处顺时针方向表示价格逐步降低。

☺ 1点钟——低价/低附加值战略：应归属于波特所提出的成本领先战略与集中战略的结合，可称之为成本集中战略。“便宜没好货”，看似没有吸引力，但却有企业实施这种战略取得成功。这是因为存在对价格敏感的细分市场，虽然顾客明知产品或服务的质量很低，但他们买不起或不愿买更好质量的商品。1点钟吸引了这些低收入的顾客，反过来，这一细分市场赋予1点钟以生命力。企业采用这种战略是在降低产品或服务的附加值的同时，降低产品或服务的价格。

☺ 2点钟——低价格战略：即在保持产品或服务的质量不变的前提下降低价格，以获取竞争优势，属于波特所提出的成本领先战略。成功实施低价格战略的基础是企业必须拥有竞争对手难以模仿的低成本能力，因为低价格战略很容易被竞争对手模仿，从而引起行业内的价格战，导致行业整体利润萎缩。只有以低成本能力基础作保障，低价格战略才能获得持久的竞争优势。

☺ 3点钟——混合战略：即在为顾客提供可感知的附加值的同时保持低价格的战略，这是成本领先战略和差异化战略相结合的一种战略。这种战略能否成功，要取决于理解和满足顾客的需求的能力，同时还取决于企业是否有保持低成本的能力。企业有较强的实力，总成本很低但可以维持一定的收入，要进入已存在竞争者的市场，可以采用这种战略。

☺ 4点钟——差异化战略：以相同和略高于竞争对手的价格向顾客提供可感受的附加值，其目的是通过提供更好的产品和服务来获得更多的市场份额，或者通过稍高的价格提高收入。企业可以通过采取有形差异化战略（如产品在外观、质量、功能等方面的独特性），也可以采取无形差异化战略（如服务



质量、客户服务、品牌文化等)来获得竞争优势。当然,企业必须具备采取这一战略类型的核心竞争能力。

- ☺ 5点钟——差异化集中战略:即以特别高的价格为用户提供更高的产品和服务的附加值。以高品质、高价格策略在行业中竞争,意味着企业只能在特定的细分市场中进行。
- ☺ 6点钟——高价战略:即提高价格,但不为顾客提供可感知的附加值,它与波特所提出的成本领先战略相悖。在买方市场条件下,该种战略是不可能维持的,除非垄断或受到法律保护阻止新的竞争者进入。
- ☺ 7点钟——低附加值/高价战略:即一方面降低其产品或服务的使用价值,另一方面提高价格。这比6点钟更危险,与成本领先战略、差异化战略都是背道而驰的,是将企业推向失败和灭亡的战略。
- ☺ 8点钟——低附加值战略:即在保持价格的同时降低价值的一种战略,这是与波特所提出的差异化战略的对立,采用这一战略非常危险。

采用途径6、7、8的企业一般都是处在垄断经营地位,完全不考虑产品的成本和产品或服务的附加值。企业采用这种经营战略的前提是市场中没有竞争对手提供类似的产品和服务,否则竞争对手很容易夺得市场份额,并很快削弱采用这种策略的企业地位。



战略五要素模型



来龙去脉

美国哥伦比亚大学商学院的汉姆布瑞克教授(Donald C. Hambrick)和得克萨斯州大学商学院的弗雷德里克森教授(James W. Fredrickson)于2001年发表了题为《你肯定你有战略吗?》的文章,明确指出完整的战略必须包含5个部分,即领域、发展路径、差异化、发展轨迹和经济逻辑。说明各战略要素之间是相互配合、不可分割的整体。



工具模型

战略五要素模型如图 2-14 所示。

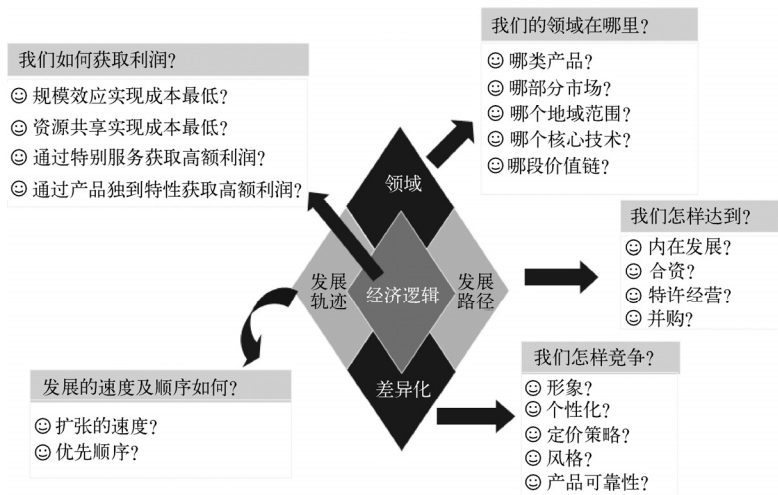


图 2-14 战略五要素模型



深入解读

经过前面 4 步 11 个工具的运用后，企业战略管理将进入战略规划阶段。战略五要素的最大优势是能将环境分析、行业分析、内部分析、机会分析、竞争战略等进行整合，将 5 个结构化的问题回答清楚了，关系弄明白了，一个完整的战略规划就形成了。

- ◎ 领域：企业家最基本的战略决策是，应该在什么领域开展业务？彼得·德鲁克在数十年前也提出过“我们应该进入什么样的业务？”类似于“我们要成为信息咨询领域的行业领袖”，这样的回答是泛泛的，只是一个愿景或目标，但不是战略。进入的领域必须要有清晰的界定，将业务所涉及的产品类别、细分市场、地理区域、核心技术及价值链的增值环节（如产品设计、制造、销售、服务、分销）等内容尽可能具体地描绘出来。除要明确在什么领域从事业务外，还要明确每个子领域业务发展的轻重缓急。某些细分市场可能至关重要，而其他的可以排在其次。战略应该合理地聚焦于一个产品种类，而其他产品（如出于市场防御目的而提供的产品）的重要性就明显次之了。



- ☺ 发展路径：除确定业务领域外，企业家同样需要明确如何进入及到达该领域。只有经过精心评价、谋划而选择的路径才能帮助公司在具体的产品种类、细分市场、地理区域或是价值链的增值环节取得一席之地。例如，要拓宽产品线，是依靠内部研发？还是合资或并购？又如，要计划在国际市场扩张，是采取新设投资、当地收购、提供特许权还是合资？发展路径非常重要，它应该是预先深思熟虑的规划，而不是操作层面的摸石头过河，走到哪算哪，更不是马后炮式的总结。进入一个新的领域往往充满了不确定性，这种不确定性与发展路径有关，如并购、特许经营或虚拟经营？如果发展路径的思路不明确、不清晰，就会导致战略规划被严重延误、增加成本或完全失败。尝试一种新的路径或许会带来意想不到的学习机会，企业会在并购或管理合资企业的过程中形成较强的整合能力。如果企业在路径选择上缺乏系统思考，而是靠“拍脑袋”和“想到什么做什么”的方式来决策，那么这些企业将很难形成竞争优势。
- ☺ 差异化：明确了领域和路径，还必须明确竞争战略，即企业如何在目标领域中赢得竞争。在充满竞争的环境中，成功源于差异化。例如，吉列使用其专有产品和处理工艺来拓展高端剃须刀业务，并通过独具特色且不断强化的品牌形象宣传来突出差异化；高盛通过维护与客户高层的亲密关系及整合多种服务手段和内容，向客户提供竞争对手无法提供的服务；西南航空公司通过提供尽可能低的价格和卓越的准点承诺来吸引和保留客户。差异化要素一般包括企业形象、风格、品质、价格、定制服务、增值服务等，另外就是对这些差异化要素的组合。对企业家来说，必须注意以下两点：第一，差异化要素不会自发形成，如果高层不刻意追求，就不会形成独特的差异化，而没有差异化的公司将失败；第二，在差异化方面必须精心谋划，一些企业试图同时在多种差异化要素上领先对手——更低的价格、更好的服务、更优异的样式等，而这样的尝试注定失败，因为这样会产生内部恶性竞争，除非有无限的资源来支撑，但这是不可能的。在制定差异化战略时，应侧重选择那些少数的、能相互强化的、与公司的资源和能力相匹配的重点要素，并确保这些重点要素有助于提高公司在目标领域中的价值。



☺ 发展轨迹：领域、路径、差异化的选择说明了企业计划做什么，发展轨迹是战略的时间表和路线图，表明发展的速度和顺序。战略上并没有普遍适用的速度和排序规则，但企业必须对此做出规划。决定发展轨迹的因素，首先是资源，企业的人力和财务资源是有限的，并不是要多少有多少，所以发展的速度不可能是要多快有多快，也不是想发展什么就发展什么；其次是时机，战略必须能抓住机会，优先安排并大胆实施；再则是价值，某些计划的实现会对吸引资源和股东支持产生十分重要的作用，如某个具体的领域、路径或差异化的突破，也许是战略的其他部分所需要的；最后是难易程度，应先易后难，优先安排战略中更可行和更有把握的部分。

☺ 经济逻辑：战略的核心是必须建立一个成功的商业模式，即拥有长期稳定的盈利能力，而不是偶然的、起起落落的盈利能力。经济逻辑的关键是通过向顾客提供竞争者难以模仿的产品和服务来获取溢价。亚德里安·斯莱沃斯基（Adrian Slywotzky）在《发现利润区》中为企业构造了如下 22 种利润模型。

- | | |
|------------|-------------|
| ✧ 客户解决方案模型 | ✧ 品牌模型 |
| ✧ 产品金字塔模型 | ✧ 独特产品模型 |
| ✧ 多种成分系统模型 | ✧ 地区领先模型 |
| ✧ 配电盘模型 | ✧ 大额交易模型 |
| ✧ 速度模型 | ✧ 价值链定位模型 |
| ✧ 卖座大片模型 | ✧ 周期利润模型 |
| ✧ 利润乘数模型 | ✧ 售后利润模型 |
| ✧ 创业家模型 | ✧ 新产品利润模型 |
| ✧ 专业化利润模型 | ✧ 相对市场份额模型 |
| ✧ 基础产品模型 | ✧ 经验曲线模型 |
| ✧ 行业标准模型 | ✧ 低成本企业设计模型 |

一个清晰的战略应包含领域、路径、差异化、发展轨迹和经济逻辑这 5 个要素。首先，这 5 个要素都非常重要，必须事先全面规划，如果只强调其中一两个要素，将导致重要的战略遗漏；其次，这 5 个要素所要求的不只是决策，还包括准备和投资；再则，



这5个要素是一个完整的、相互作用的系统，它们之间必须相互协同、相互支持；最后，只有在详细规划5个战略要素后，企业才能置身于最好的地位，才能规划所有其他的支持性活动（如职能部门的策略、组织架构、运营项目、流程等），以强化战略执行。

战略规划是深思熟虑的、可靠的、完整而综合的决策。普哈拉和哈默尔曾说过：“领导力是无法计划出来的，但没有一项宏伟的、深思熟虑的商业抱负，它也不会发生。”所以，战略五要素模型正是一种精心规划和明晰商业抱负的方法。

2



QSPM 矩阵



来龙去脉

定量战略规划矩阵（Quantitative Strategic Planning Matrix，QSPM）出自《战略管理》一书（作者弗雷德·R·戴维（Fred R.David））。QSPM 矩阵是一种分析比较可选战略以确定可行战略的矩阵。在分析得出的可选战略中，根据战略对各关键因素的影响（战略吸引力）、权重得出其总分，能够客观地指出哪一种战略是最佳的，从而做出战略选择。



工具模型

QSPM 矩阵分析比较表见表 2-6。

表 2-6 QSPM 矩阵分析比较表

| 关 键 因 素 | | 权 重 | 备选战略方案 (领域、路径、差异化、轨迹、经济逻辑) | | | | | |
|------------------|-------|-----|-------------------------------|-----|------|-----|------|-----|
| | | | 方案 1 | | 方案 2 | | 方案 3 | |
| | | | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 |
| 外 部 因 素 | 1. | | | | | | | |
| | 2. | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | |
| | 4. | | | | | | | |
| | 5. | | | | | | | |
| | 6. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |



续表

| 关 键 因 素 | | 权 重 | 备选战略方案 (领域、路径、差异化、轨迹、经济逻辑) | | | | | |
|------------------|-------|-----|-------------------------------|-----|------|-----|------|-----|
| | | | 方案 1 | | 方案 2 | | 方案 3 | |
| | | | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 | 得分 | 加权分 |
| 内 部 因 素 | 1. | | | | | | | |
| | 2. | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | |
| | 4. | | | | | | | |
| | 5. | | | | | | | |
| | 6. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 总计 | | 1.0 | | | | | | |



深入解读

QSPM 矩阵为战略五要素（领域、发展路径、差异化、发展轨迹、经济逻辑）的决策规划提供了一个分析、比较和选择的工具。

在 QSPM 矩阵中，一个重要的概念是战略的最优程度，它是根据各战略对外部和内部因素的利用和改进程度而确定的，客观地表明了哪一种备选战略是最佳战略。QSPM 矩阵中包括的备选战略的数量和战略组合的数量均不限，分析的结果并不是非此即彼的战略取舍，而是一张按重要性和最优程度排序的战略清单。

QSPM 矩阵是一种量化的战略决策工具。实际上，不论战略决策者是否采取这种方式，其心中也必然存在这么一张 QSPM 表，以做出他们的主观判断，而 QSPM 矩阵正是将决策者心中的主观判断显性化，使其可以进行检验和讨论，帮助决策者认识自己决策过程中的假设和判断，从而提高决策的可靠性。此外，QSPM 矩阵也为高层管理人员在战略决策问题的讨论上提供了一个良好的平台，使得各方的观点、判断和其背后的假设都清楚地显现出来，以帮助决策团队达成共识。



TAT 模型



来龙去脉

麦肯锡咨询公司资深顾问梅尔达德·巴格海（Mehrdad Baghai）、斯蒂芬·科



利（Stephen Coley）与戴维·怀特（David White）对世界上不同行业的 40 个处于高速增长的公司进行研究，提出增长阶梯的概念。他们认为高速增长的公司每一段时间都会前进一步，每一步都会带来新行动和新能力；成功的增长公司强调针对近期和远期的远景和策略，真正伟大的公司是能维持增长且追求增长的公司。为此麦肯锡提出了一套关于了解、准备、启动和保持企业获利性持续增长的方法——三层面增长理论（Three Aspect Theories, TAT）。

2



工具模型

TAT 模型如图 2-15 所示。表 2-7 为三个层面关键要素表。

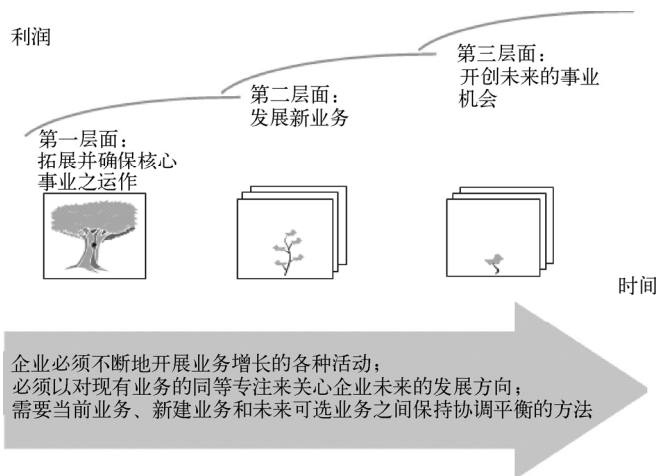


图 2-15 TAT 模型

表 2-7 三个层面关键要素表

| 要素 \ 层面 | 第一层面 | 第二层面 | 第三层面 |
|---------|-------------------|------------------|-----------|
| | 拓展并确保核心事业之运作 | 发展新业务 | 开创未来的事业机会 |
| 关键成功因素 | 注重绩效 | 营造创业环境 | 独特的竞争优势 |
| 评估标准 | 利润 投资回报率（ROIC） | 营业收入 净现值（NPV） | 选择权价值 |
| 所需人才 | 经营者 | 创建者 | 前瞻开拓者 |
| 所需能力 | 完全结合现状的实力平台 | 自行发展或从外部取得能力 | 所需能力可能不确定 |



深入解读

三层面理论从三个层面来理解和规划企业的业务进程，每个层面代表了开创和发展业务的不同阶段，而每个阶段也分别要求不同的业务举措和管理技能与之相适应。三层面增长理论认为所有持续健康增长的企业增长要综合平衡管理企业的三个层面的业务：第一层面是守卫和拓展核心业务，第二层面是建立即将涌现增长动力的业务，第三层面是创造有生命力的未来业务。三个层面的活动企业必须同时并举，而不是按时间顺序脱节地递延。

- ☺ 第一层面：包含了处于企业“心脏”位置的现行核心业务，它带来大部分的利润和流动现金。该业务对企业目前业绩关系重大，提供了现金周转、培育技能并积累作为增长的资源。它也许在相当长的时间里都有增长，但终究将会耗尽余力，衰落下去。企业管理的重点要是维持住竞争地位，并挖掘出核心业务的所有潜力。在第一层面，关注的重点是利润、现金流量、投资回报率、运营成本和生产率等，需要实施者和行动者；需要思考的是，核心业务是否带来足够的盈利以支持投资？今后数年内是否有强烈的业绩指导方针，增加利润创收？成本结构是否具有竞争力？经营业绩是否稳定？销售份额是否增长或保持平稳？是否做好充分的自我保护，以免受能够改变游戏规则的新竞争对手、新技术和新法规的侵犯？
- ☺ 第二层面：包括正在崛起的新兴业务，是公司持续发展的成长引擎。其经营理念日渐成熟，并且具有创业性和高成长性，需要不断追加投资。与第一层面的业务有一定的连动关系，通常表现为追求收入和市场份额的增长，代表着现有业务的拓展方向和发展新领域，是企业新的收入源泉。在第二层面，关注的重点是市场份额、新客户数量、收入增长、资本投资效率和预期净现值等，需要创业者和开拓者；需要思考的是，这些新业务在市场上是否走势看好？是否准备增加大笔投资加速其增长？投资者对这些业务的信心是否在上升？这些新业务是否在吸引其他企业？第二层面的业务带有快速发展和创业性特质，表现为追求增加收入 and 市场份额，需要不断追加投资以推动其发展，并逐步替代核心业务。
- ☺ 第三层面：包含了未来业务和远景，它是企业未来发展的方向和业务选择的种子。它是公司永续经营的发展引擎，是对明天业务的研究、尝试、市场试点或



联盟，失败的概率较高，但只有通过不断地尝试，才能为企业持续发展找到合适的增长点。在第三层面，关注的重点是待选项目估价，转为实际业务的速度，可选项目数量，以及回报大小和成功概率等，需要非常规思考的先行者和探索者。需要思考的是，企业是否拨出时间来考虑增长机遇和产业演进问题？是否已开发出振兴现有业务和创建新业务的大量待选项目清单？与去年、三年前、五年前相比，这些待选项目是否大有不同？是否想出有效方法来把这些待选项目变成新的业务？对于这些待选项目，是否采取具体的、可以量化的最初步骤？

促进企业持续增长的关键，在于开发一套完整的方法来使当前业务、新建业务和未来业务之间保持良好协调和动态平衡。业绩不佳的各个企业的问题，并不主要在于有无增长的可能，而更多在于是否做好了应对增长挑战的准备。要想实现持续增长，各企业必须将各种业务科学化和制度化，并且能够成功地管理各个不同成熟阶段的增长项目。



BSC 模型



来龙去脉

平衡计分卡（Balanced Score Card，BSC）是由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）教授和诺兰诺顿的执行总裁戴维·诺顿（David Norton）两个人共同开发的。1990年，美国的诺兰诺顿学院设立了一个为期一年的项目，专门研究一个新的绩效评价模式的开发，卡普兰和诺顿带领研究小组对超微半导体（Advanced Micro Devices，AMD）、苹果电脑、杜邦、通用电气等12家公司进行研究。这项研究的起因是人们越来越相信财务绩效指标对于现代企业组织而言是无效的。这些公司和卡普兰与诺顿都相信依靠财务指标的绩效评价会影响公司创造价值的能力。他们讨论了多种可能替代的方法，最后决定用一种囊括整个企业组织活动的绩效指标的计分卡观念，即平衡计分卡（BSC）。《哈佛商业评论》将其列为20世纪最具影响力的75个理念之一，目前已成为全球最有效的战略执行工具。



工具模型

BSC 框架图如图 2-16 所示。美孚 NAM&R 的战略地图如图 2-17 所示。表 2-8



为美孚 NAM&R 的平衡计分卡。

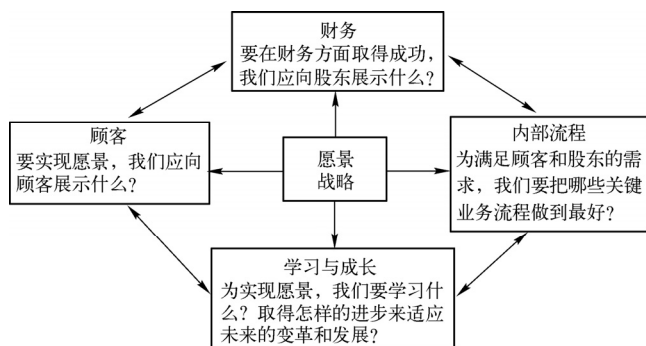


图 2-16 BSC 框架图

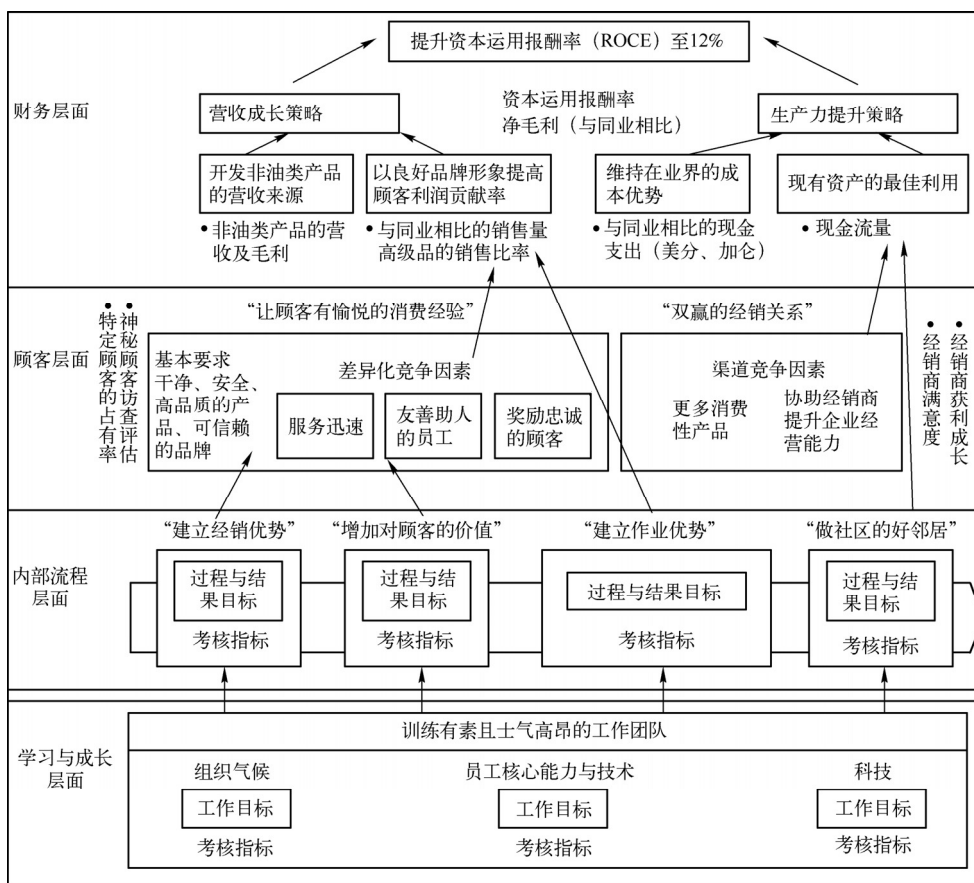


图 2-17 美孚 NAM&R 的战略地图



表 2-8 美孚 NAM&R 的平衡计分卡

| | 战略主题 | 战略目标 | 测量指标 |
|------------------------------|---|--|--|
| 财务层面 (Financial) | 财务成长 | F1 资本运用回报率 F2 现有资产利用 F3 获利 F4 成本优势 F5 获利成本 | 资本运用回报率 现金流量 净毛利与竞争者比较的排名 单位售油成本（与竞争者比较） 销售量增长（与竞争者比较） 高级品所占销售比例 非油类产品的营收与毛利 |
| 顾客层面 (Customer) | 让顾客有愉悦的消费体验 双赢的经销商关系 | C1 使目标顾客群有愉悦购买体验 C2 建立与经销商的双赢关系 | 目标市场的占有率 神秘客访查评价 经销商毛利成长 经销商问卷调查 |
| 内部流程层面 (Internal) | 建立经销优势 安全与可靠 具竞争力的供应商 品质 社区的好邻居 | I1 创新的产品与服务 I2 业界最佳经销团队 I3 炼油厂绩效 I4 库存管理 I5 成本优势 I6 符合规格与交朋 I7 提升工作环境的安全卫生 | 新产品的投资回报率 新产品被市场接受的比率 经销商品质评价 食品率落差（下降水平） 非计划性的停工 存货水准 缺货率 运营成本（与竞争者比较） 零缺失订单 环境意外事件发生次数 工时数 |
| 学习与成长层面 (Learning&Growth) | 训练有素且士气高昂的工作团队 | L1 利于行动的组织气氛 L2 员工核心能力与技术 L3 战略性资讯的获取 | 员工满意度调查 完成个人计分卡的比率（%） 战略性员工技能 战略性资讯（系统）的完备率 |



深入解读

平衡计分卡把组织的使命和战略转化为一系列全面的业绩指标，把增长战略转化为可操作的程序，并提供了战略评价和管理框架。显然，平衡计分卡在描述、沟通、评价和管理组织战略方面都取得了重大的突破。特别是伴随着战略地图的出现，平衡计分卡更是得到了进一步的发展和完善。

【平衡计分卡的 4 个维度】

◎ 财务维度：其目的是解决“怎样让股东满意”的问题，表明企业的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用。在平衡计分卡里，其他 3 个



维度的改善都必须反映在财务指标上，财务数据可以不时地提醒管理者，质量、客户满意度、生产率的提高必须转化为市场份额的扩大、收入的增加、经营费用的降低等财务成果，否则做得再好也无济于事，因此财务维度是其他 3 个维度的出发点和归宿。财务指标包括销售额、利润额、资产利用率等。由于财务数据是有效管理企业的重要因素，因此财务目标大多是管理者优先考虑的目标。

- ☺ 顾客维度：其目的是解决“顾客如何看待我们”这一类问题。顾客满意度的高低是企业成败的关键，因此现代企业的活动必须以客户价值为出发点，以顾客角度从时间（交货周期）、质量、服务和成本多个方面关注市场份额及顾客的需求、满意程度。只有了解和不断满足顾客需求，产品价值才能得以实现，企业才能获得持续增长的经济源泉。客户指标包括送货准时率、客户满意度、产品退货率、新客户的获得、产品和服务的质量等。
- ☺ 内部流程维度：其目的是解决“我们必须做好哪些关键业务流程”这一类问题。内部流程是公司改善经营业绩的重点，顾客满意、股东价值实现都必须得到内部流程的支持。主要指标有：评价企业创新能力的指标，如新产品开发所用的时间，新产品销售额在总销售额中所占的比例，所耗开发费用与营业利润的比例等；评价企业生产经营绩效的指标，如产品生产时间和经营周转时间、产品和服务的质量、产品和服务的成本等；评价企业售后服务绩效的指标，如企业对产品故障的反应时间和处理时间，售后服务的一次成功率，客户付款的时间等。
- ☺ 学习与成长维度：其目的是解决“我们能否继续提高并创造价值”这一类问题。它将注意力引向企业未来成功的基础，涉及人员、信息系统和市场创新等问题。评估企业获得持续发展能力的指标主要包括：评价员工能力的指标，如员工满意程度、员工保持率、员工工作效率、员工培训次数等；评价企业信息能力的指标，如信息覆盖率、信息系统反应的时间、当前可能取得的信息与期望所需要的信息的比例等；评价激励、



授权与协作的指标，如员工所提建议的数量、所采纳建议的数量、个人和部门之间的协作程度等。

根据指标彼此的因果关系形成相辅相成的链条，并以兼顾四个方面的“平衡”来追求组织的整体效益和健康发展。平衡计分卡的每个层面都有一个结构化的模式，即每个层面都是由目标、指标、目标值和行动方案组成，这4个关键词是理解“化战略为行动”的关键。

2

【平衡计分卡的5个平衡】

- ☺ 财务指标和非财务指标的平衡：目前企业考核的一般是财务指标，而对非财务指标（客户、内部流程、学习与成长）的考核很少，即使有对非财务指标的考核，也只是定性的说明，缺乏量化的考核，缺乏系统性和全面性。而平衡计分卡是从四个维度全面地考察企业，体现了财务指标（财务）与非财务指标（客户、内部业务流程和学习成长）之间的平衡。
- ☺ 长期目标和短期目标的平衡：平衡计分卡主要是一种战略管理工具，如果以系统理论的观点来考虑平衡计分卡的实施过程，战略是输入口，财务是输出口，由此可以看出，平衡计分卡是从企业的战略开始，也就是从企业的长期目标开始，逐步分解到企业的短期目标。在关注企业长期发展的同时，平衡计分卡也关注了企业近期目标的完成，使企业的战略规划和年度计划很好地结合起来，解决了企业战略规划可操作性差的问题。
- ☺ 结果性指标与过程性指标之间的平衡：平衡计分卡以有效完成战略为动因，以可衡量的指标为目标绩效管理的结果，寻求结果性指标与过程性指标之间的平衡。

尽管平衡计分卡的指标各有特定的内容，但彼此并非是孤立、完全割裂的，而是既常常冲突、对立，又密不可分的。正如卡普兰所言，“平衡计分卡的四个维度并不是罗列，学习维度、流程维度、客户维度、财务维度所组成的平衡计分卡既包含结果指标，也包含促成这些结果的先导性指标，并且这些指标之间存在因果关系”。这种内部逻辑关系，其根本是投资者需要的财务结果，但投资收益



是有一个价值产生过程的，先有员工的创新学习，企业内部管理才有优化的可能和基础；内部管理优化后就能更好地为顾客服务，顾客认可企业的产品和服务，才进行有效消费，企业的价值才能实现，也就有了投资收益。企业发展了，就会产生新情况，又需要员工创新学习，开始下一个循环，由此形成一个完整、均衡的关联指标体系。

- ◎ 内部与外部的平衡：平衡计分卡中，股东与客户为外部群体，员工和内部业务流程是内部群体。平衡计分卡认识到在有效实施战略的过程中，必须平衡这些群体间时而发生的矛盾。
- ◎ 领先指标与滞后指标之间的平衡：财务、客户、内部流程、学习与成长这四个方面包含了领先指标和滞后指标，财务指标就是一个滞后指标，它只能反映公司上一年度发生的情况，不能告诉企业如何改善业绩。平衡计分卡对于领先指标（客户、内部流程、学习与成长）的关注，使企业更关注于过程，而不仅是事后的结果，从而达到了领先指标和滞后指标之间的平衡。

为了保障战略的有效执行，平衡计分卡在评价系统中通过因果关系链整合了财务指标和非财务战略指标，既包括结果指标，也包括驱动指标，使其自身成为一个前向反馈的管理控制系统，能反映企业综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善。当各指标平衡时，产生良性互动；当某个指标片面偏离目标发生冲突时，协调、沟通、评价机制立即发挥作用，推动财务指标与非财务指标之间，领先指标与滞后指标之间，长期指标与短期指标之间，外部指标与内部指标之间达到平衡，利于组织长期发展。

【将平衡计分卡作为战略执行工具需遵循的五大原则】

- ◎ 将战略转化成可执行的语言：平衡计分卡是一种能引导企业朝战略方向行动的战略管理工具。但战略本身是抽象的，若要平衡计分卡发挥强大的功能，需将战略转化成清晰、易于理解的可执行语言。平衡计分卡四个维度的绩效指标就是企业战略的执行语言，它通过战略地图（见图 2-17）



来表示企业的战略，可以为高层管理者和所有员工所理解，从而调动他们的积极性和创造性。

- ☺ 企业的运作与战略协同：企业通常包含了许多单位、部门。若要使企业整体战略得以实现，各个单位、部门的战略必须协同起来。引入平衡计分卡，将战略作为与逻辑起点和核心传递到每个单位和部门，单位和部门就有了共同的战略目标。因此，平衡计分卡有助于消除组织间的壁垒，打破功能结构的障碍，以确保各单位和部门的综合绩效大于个别绩效的总和。
- ☺ 使战略成为每个员工的日常工作：每个员工真正努力地实施战略是战略成功实现的关键，因而需要将战略深入到每个员工的“心田”，并成为其日常工作和行动的指南。为了塑造出战略性共识，使平衡计分卡的内容真正落实到所有员工的思想行动上，必须采取“自上而下”的层层战略沟通，将平衡计分卡的目标设定到个人或团队的层级，并且通过平衡计分卡和激励机制相结合的方式，能够对员工实施战略产生更大的激励效果。
- ☺ 使战略成为一个连续的过程：战略必须是与企业组织内外部环境相适应的，因而战略的拟定和执行并非通过一次努力就结束，需要根据环境的变化“与时俱进”地调整和修正。实施平衡计分卡，要根据绩效指标的执行情况进行持续地反馈和修正，使得战略成为一个连续的过程。
- ☺ 通过高层领导促进企业变革：平衡计分卡的实施是一项极为重大的变革，若欲成功，必须得到高层领导的重视和大力支持。高层领导可以对员工不断强化战略及平衡计分卡的观念和重要性，引导企业转型为以战略为核心的组织，推动企业走上可持续发展的道路。



远景战略规划模型



来龙去脉

【《论语·子罕》原文节录】

子曰：吾有知乎哉，无知也。有鄙夫问于我，空空如也，我叩其两端而竭焉。



远景规划（Scenario Planning）最早出现在第二次世界大战后不久，当时是一种军事规划方法，美国空军试图想象出它的竞争对手可能会采取哪些措施，然后准备相应的战略。20 世纪 50 年代，兰德咨询公司的赫尔曼·卡恩（Herman Kahn）运用远景思想提出了未来并不是简单的有核战争和无核战争的世界，而是处于有无核战争之间的不同状态上，它打破了认为要么爆发核战争，要么不爆发核战争的传统看法，给美国军方以崭新的战略思维，并被运用于各级军官的日常训练中。20 世纪 60 年代，卡恩又把这种军事规划方法提炼成为一种商业预测工具。卡恩后来成为美国顶尖的未来学家。

1968 年，壳牌石油公司启动了一个代号为“2000 年”的研究课题，课题负责人是皮埃尔·沃克。研究的内容包括：石油过多久会枯竭？石油枯竭后我们怎样活下去？哪些事件会影响石油供应？石油价格何时会涨到 40 美元/桶？……他们熟练运用卡恩的远景规划法预测到：阿拉伯国家对西方社会制度的仇视会升级，中东危机会再次爆发；壳牌石油公司三大石油来源地伊朗、利比亚、阿尔及利亚出问题的可能性非常大；石油从现在的 3 美元/桶会涨到 12 美元/桶。预测的结果遭到了其他石油同行一致的嘲讽，不屑一顾。

1973 年 10 月第四次中东战争爆发，为打击以色列及其支持者，石油输出国组织的阿拉伯成员国当年 12 月宣布收回原油标价权，并将其基准原油价格从 3.011 美元/桶提高到 10.651 美元/桶，国际市场上的石油价格从 3 美元/桶涨到 12 美元/桶，从而触发了第二次世界大战后最严重的全球经济危机。持续 3 年的能源危机对发达国家的经济造成了严重的冲击，美国的工业生产下降了 14%，GDP 下降了 4.7%；日本的工业生产下降了 20% 以上，GDP 则下降了 7%；欧洲 GDP 下降了 2.5%。这次能源危机对石油公司来说是一场巨大的灾难，大批石油公司倒闭，“石油七姐妹”中的海湾石油被收购。

壳牌石油因为预测到了这次危机，所以早有准备，早已建立起一套灵活有效的原油贸易程序，通过签订远期期货交易合同，以事先约定的固定价格购入大量石油，弥补了损失掉的那部分原油供应量，不仅能够抵挡这次危机，而且还在这次危机中大发横财。从此，壳牌石油公司从“石油七姐妹”中最小、“最丑”的一个，一跃成为世界第二大石油公司。壳牌石油公司的远景规划还建立了一套快速应变机制，时刻注视世界各地政治、经济形势的波动及其给石油市场带来的变化，并以充分的准备应对不



测。壳牌石油公司常向各地分公司灌输危机意识，各地分公司每年都要举行 4 次石油供应突然中断的“演习”，壳牌船队会随时遇到突如其来的模拟“意外”而“立即调转船头”，通过这种“演习”不断增强各地分公司对突发事件的应变能力。

1978 年年底，伊朗爆发革命后，伊朗和伊拉克开战，石油日产量锐减，引发第二次石油危机。危机中石油产量从每天 580 万桶骤降到 100 万桶以下，全球市场上每天都有 560 万桶的缺口。油价在 1979 年开始暴涨，从 13 美元/桶猛增至 1980 年的 35 美元/桶。这种状态持续了半年多，此次危机成为 20 世纪 70 年代末西方经济全面衰退的一个主要诱因。危机导致西方主要工业国经济出现衰退，据估计，美国 GDP 下降了约 3%。

1990 年爆发的海湾战争直接导致了世界经济的第三次危机。来自伊拉克的原油供应中断，油价在三个月内由 14 美元/桶急升至 42 美元/桶。美国经济在 1990 年第三季度加速陷入衰退，拖累全球 GDP 增长率，1991 年降到 2% 以下。海湾战争给石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌石油早已从演练中摸索出了一整套应对危机的应变办法，所以尽管每天失去由科威特、伊拉克供应的数十万桶原油，依然没有受到灾难性的影响。



工具模型

远景规划程序图如图 2-18 所示。情景推演矩阵图如图 2-19 所示。

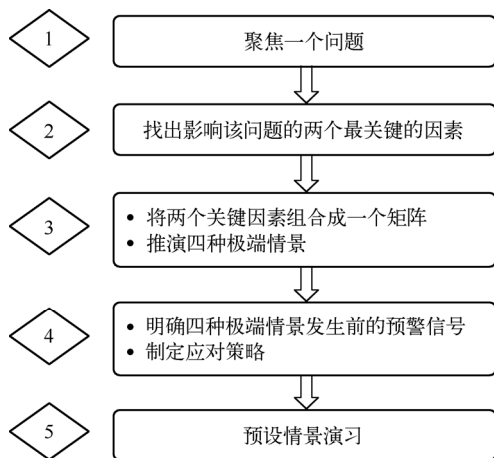


图 2-18 远景规划程序图

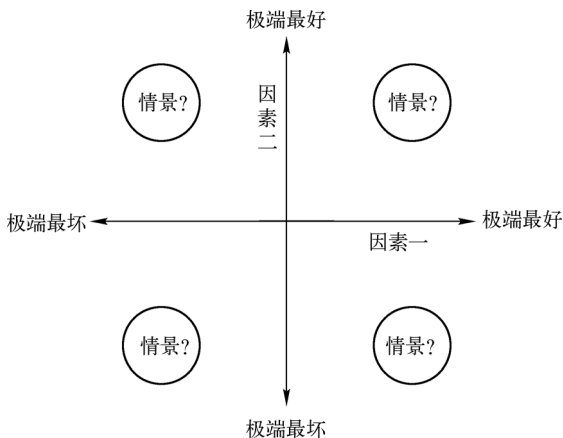


图 2-19 情景推演矩阵图



深入解读

1985年《哈佛商业评论》发表了壳牌石油公司运用远景规划的成功案例后，远景规划被欧美发达国家广泛运用于战略规划中。当今，远景方法被认为是处理动态的、复杂的、非线性和不确定的环境的最好方法之一。

远景战略规划是预测战略管理或环境层面变化的一种强有力的工具，对系统未来发展的可能性和导致系统从现状向未来发展的一系列动力、事件、结果的描述和分析，目的在于增加政策的弹性和对未来不确定性的应变能力，从而及时、有效地指导实践行动。

“叩其两端”，是孔子的大智慧。前文说过，面对浩瀚的宇宙，人类的无知是绝对的，而有知是相对的，孔子也不例外，但他可以从最大——最小、最高——最低、最好——最坏……这种极端的办法来预知事物的状态，正是远景战略规划最基本的方法。

远景战略规划与传统战略规划对照表见表 2-9。



表 2-9 远景战略规划与传统战略规划对照表

| | 传统战略规划 | 远景战略规划 |
|----|-------------|---------------|
| 目的 | 预测未来 | 提高适应未来的能力 |
| 态度 | 对未来是消极的、被迫的 | 对未来是积极的、创造性的 |
| 逻辑 | 根据现在推断未来 | 根据未来反推现在 |
| 因素 | 研究单个不可靠因素 | 研究多个不可靠因素 |
| 期间 | 短期的 3~5 年 | 长期的 10~20 年以上 |
| 环境 | 相对确定的 | 高度不确定性 |
| 课题 | 一般性影响问题 | 生死攸关的问题 |
| 变性 | 线性的、渐变的 | 非线性的、突变的 |

在远景规划程序的第二步中，影响该问题的关键因素现实上往往不仅有两个，有时会有三个、四个或更多，那么推演的复杂程度和难度就会增加，有 n 个关键因素，推演的情景就会有 2 的 n 次方个。

卓越组织的变革不是被迫进行的，而是预测到某些变化而主动进行的。如果一个组织能预测到一两次即将发生的变化，就会抓住发展的关键机会，而这对于其他组织来说将是一场灭顶之灾。发生行业根本性调整的唯一可能就是一场危机。

【远景战略规划的优势】

- ☺ 让领导者比别人提前看到可能的威胁与机会。
- ☺ 使领导者的固有思维和心智模式更容易改变。
- ☺ 让战略对话变得更积极、更坦率、更真诚。
- ☺ 让领导者对未来做好多种准备（抓住机遇、规避风险）。
- ☺ 让组织适应变革的能力明显提高。
- ☺ 深化学习型组织建设和有效地提高组织学习的能力。

参 考 文 献

- [1] 梁东. 企业战略管理[M]. 北京：机械工业出版社，2004.
- [2] 刘吉发. 产业政策学[M]. 北京：经济管理出版社，2004.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦，译. 北京：华夏出版社，2005.
- [4] 王方华，吕巍. 战略管理[M]. 上海：复旦大学出版社，1997.



- [5] 揭筱纹, 张黎明. 创业战略管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [6] 卡尔·斯特恩, 小乔治·斯托克. 公司战略透视[M]. 波士顿顾问公司, 译. 上海: 上海远东出版社, 1999.
- [7] 大前研一. 差异化经营[M]. 房雪霏, 译. 北京: 中信出版社, 2006.
- [8] 百度文库. 麦肯锡 7S 模型[DB/OL]. 2012-04-09.http://wenku.baidu.com/link?url=ZM3n_J1Q-j9_toLULHUkDHsvUikeyC3oMim8KDFUho1-cOsTFJ_Q3B33UCFylrXZ2s_RjKRXmoFTWX3kSttLy6kTSXr83CeWTg7kzlO4jhrGe.
- [9] 理查德·帕斯卡尔, 安东尼·艾索斯. 日本的管理艺术[M]. 张宏, 译. 北京: 科学技术文献出版社, 1987.
- [10] 伊迪丝·彭罗斯. 企业成长理论[M]. 赵晓, 译. 上海: 上海人民出版社, 2007.
- [11] 加里·哈梅尔, C·K·普哈拉. 竞争大未来[M]. 王振西, 主译. 北京: 昆仑出版社, 1998.
- [12] 包晓闻, 宋联可. 中国企业核心竞争力经典[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003.
- [13] 百度文库. CPM 矩阵[DB/OL]. 2010-08-14.http://wenku.baidu.com/link?url=vfgCOB_YPzOXVsb-j5Ruyldca-wxRGfi6why-NbATiWvehYEG9koeHJRgm6ydvIdhcZe43psIOBRTEBldZvaVatBmoloXf4kXAIdk6nuknZ3.
- [14] 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 徐飞, 译. 第 13 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [15] 徐二明. 企业战略管理[M]. 北京: 中国经济出版社, 2002.
- [16] 百度文库. GE 矩阵[DB/OL]. 2012-09-05.http://wenku.baidu.com/link?url=-ytl3yi7ZFjv_T1gSz8PN6GqcuOW5FTBCgF7Q0RIOeP2S4y9IUBAaIwsl3LqlqBaKM_DhX9qBCbyI3zJs8N2d22_w16Yv7YeFKImNyIQHke.
- [17] 百度百科. 大战略矩阵[DB/OL]. 2014-04-27.http://baike.baidu.com/link?url=PQTURx_6C8o73-6-4YcPiEUz167VcF1rayUIdWEnygvzx3TOe_0XFnlxmy1MOxvb8akSf3NKNM6Qq0jfofD4ymK.
- [18] 蔡树堂. 企业战略管理[M]. 北京: 石油工业出版社, 2001.



- [19] 百度百科. SWOT 分析模型[DB/OL]. (2014-12-03).http://baike.baidu.com/link?url=eL_MwuUL-0pwpmazBy3Nctqgz3Ibq-6O6rKpj_6smMriNJHIOzvKLO5JYy8eIngJtDK8raN-3EnrX6XvOPHfNK.
- [20] 金占明. 战略管理——超竞争环境下的选择[M]. 第3版. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [21] 李仕明. 现代企业经营战略管理[M]. 成都: 电子科技大学出版社, 1994.
- [22] 百度文库. 战略钟[DB/OL]. 2014-03-23. <http://wenku.baidu.com/link?url=nXoxkbajI AN b83yRlaNLWB fDI7YTc6WmMLXM1fhh9PDHzg5FIFjjO2A8GFoC4QCTf4TJvo-xGj 57pG weJZisGCnoQFAsB3t4oO3P-2hm3Ui>.
- [23] 景奉杰. 战略的钻石五要素[N/OL]. 新浪博客. 2011-06-24. http://blog.sina.com.cn/s/blog_549108e50100sweu.html.
- [24] 亚德里安·斯莱沃斯基, 大卫·莫里森, 鲍勃·安德尔曼. 发现利润区[M]. 吴春雷, 刘宁, 译. 第5版. 北京: 中信出版社, 2014.
- [25] 百度百科. 定量战略计划矩阵[DB/OL]. (2013-03-29). http://baike.baidu.com/link?url=OIEAQZGrASXFO-2JvcA3WMB0ZL3uYQLhYBsftWuUS_Os0CUqmGpOAsh 5cmTX 0ygMyqYi Khxmpx_8tydn7nnK_.
- [26] 克利夫·鲍曼. 战略管理[M]. 郑薇, 译. 北京: 中信出版社, 1997.
- [27] 梅尔达德·巴格海, 等. 增长炼金术[M]. 奚博铨, 等, 译. 北京: 北京经济科学出版社, 1999.
- [28] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 平衡计分卡战略实践[M]. 上海博意门咨询有限公司, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [29] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 平衡计分卡——化战略为行动[M]. 刘俊勇, 孙薇, 译; 王化成, 校译. 第2版. 广州: 广东经济出版社, 2013.
- [30] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果[M]. 刘俊勇, 孙薇, 译. 广州: 广东经济出版社, 2005.
- [31] 阿里·德赫斯. 长寿公司[M]. 王晓霞, 刘昊, 译. 北京: 经济日报出版社, 1998.

3 组织管理工具

领导者与组织的命运息息相关；反过来说，组织对于领导者的命运也是息息相关的。组织的效能一方面是领导力的体现，另一方面又决定了领导力发挥的过程和结果。因此，领导者必须把组织管理作为与知人用人同等重要的课题来抓。组织管理属于上层建筑的范畴，要处理好组织各要素之间的相互关系，包括人与人的关系，人与事的关系，事与事的关系等。组织管理就是为了实现组织的目标而持续优化组织结构、优化资源配置、科学规划、健全组织文化、提高效能的过程。组织管理的复杂程度也不亚于知人用人，有了得力的工具，复杂的问题又可以简单化了。本单元向大家推荐 21 个组织管理的工具。

组织七要素模型

来龙去脉

编著者自悟。

工具模型

组织七要素模型如图 3-1 所示。

深入解读

组织是由若干为了实现共同目标的人们组合而成的有机系统。任何一个组织，首先必须完备领导、成员、目标、流程、结构、文化和规则七个要素，其次对每个



要素要下够足够的功夫，再次要协调和充分利用好七个要素的互动关系。构成组织系统的七个要素各有其位置与功能，它们各自在结构中发挥作用，同时这些作用又交互影响，有机地结合在一起，由此产生出组织系统的整体功能。最理想的组织整体功能就是实现组织目标；反之，如果组织系统中任意一个要素失去作用，就会导致结构的失衡，整体功能的丧失，造成组织的混乱、涣散甚至解体。

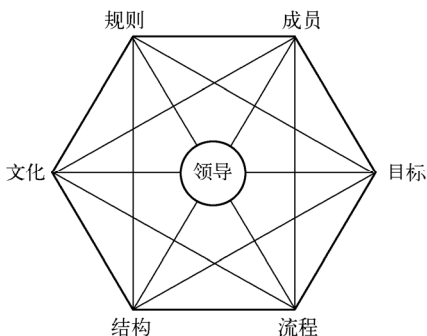


图 3-1 组织七要素模型

组织必须有领导。组织对领导有着特殊的需要：一是决策和规划，使组织能够长期生存与可持续发展；二是建立和维护秩序，协调内部的活动，形成组织的凝聚力；三是鼓舞士气，调动成员积极性，促进成员的成长。如果这些需要得不到满足，组织内部就会出现矛盾，长期积累而导致矛盾激化，组织的生存就比较危险了。关于领导者自身建设的问题，将在《大领导力三部曲》的另外一部中著述，这里简略。

在麦肯锡 7S 模型中，有两个 S（Staff & Skills）强调组织成员的问题，组织必须拥有相应数量和质量的人员。在其他要素相同的情况下，成员越多，组织的力量越强大，如果其他要素不同，就不一定人越多越强了。组织的成员应满足相应的素质标准，只有满足相应素质标准的成员才能在组织中胜任角色，担当责任。成员在组织中扮演着各种不同的角色，各种角色是组织分工的需要，也是成员个体适应的需要。每个成员在组织中存在的价值在于能为组织做出贡献，这些贡献既要满足组



织的期望，也要满足成员个人的期望。也就是说，既要满足组织价值的实现，也要满足成员个人价值的实现，二者缺一不可，偏失哪一方面，成员与组织的关系都不会稳定。

组织必须具有一个明确的、全体成员共同的目标。如果没有这个目标，组织就不可能凝聚在一起。很多组织只是一个利益共同体，如果停留在这个层面上，就不会有崇高的使命和生死与共的恒心，一旦利益发生冲突，组织就有可能解体。卓越的组织不应仅是一个利益共同体，更应该是一个目标共同体和命运共同体。组织的共同目标包括组织的使命、愿景、战略目标、年度目标、季/月目标等。使命是明确组织是干什么的，愿景是明确 10~20 年或更长时间要达到的目标，战略目标是 3~5 年的目标。组织共同目标的实现，必须依靠各个团队和全体成员，所以还必须把共同目标分解成团队目标和成员个人目标，才能执行。

战略决定流程，流程决定架构。流程是指为完成某一个目标或任务而进行的一系列逻辑相关的跨越时间和空间作业的有序集合。流程思想是针对分工思想的一场革命，流程不断优化或再造，能够飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础。

结构决定功能，功能反映结构的状态。组织结构中蕴含着一个组织管理的诀窍，即调整和优化组织的结构，就能够改善和提高组织的功能。组织结构分为显性结构和隐性结构两种。显性结构就是组织架构，是指组织内部为了分工协作而形成的层级、职能、职务、责任、权力等关系。岳武穆王说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”组织架构就如同军队的阵型，常胜将军没有不研究和运用阵型的，同样，卓越的领导者没有不研究和运用组织架构的。隐性结构是指组织内部人员所隐含的各种构成，如性别结构、年龄结构、能级结构、专业结构、人才布局等，效用奇妙。

组织结构是一个变量，不存在一成不变和最好的模式，因为组织发展的目标、环境、内部条件是不断变化的，所以组织结构需要不断地调整、改革和完善。任何组织机构不可能达到最优，因为它只是实现目标的一种方案，任何方案都有利有弊，



十全十美的方案是不存在的。因此，评价组织结构应根据一定的目标、环境和原则，从中挑选一个较好的方案——满意的方案。

组织文化是在一定时期和条件下，组织在各项活动中所创造的具有本组织特色的精神财富和物质形态，包括文化意识、价值观念、组织精神、道德规范、历史传统、行为准则、组织制度、产品特色等，其中价值观是组织文化的核心。经营之圣稻盛和夫先生已将企业文化上升到经营哲学的境界，与全体员工所共有。稻盛哲学是对人与社会本质规律的认知和运用，所以经营管理的所有问题都已迎刃而解，企业形成了优秀的品格而崇高，全体员工物质和精神两方面都得到了幸福。

规则是组织的各项规章制度的总称，组织需要依靠规则来维持人与人、人与事、事与事之间的秩序，同时规则也因得到每个组织成员的认可和遵守而实际存在。如果没有规则，不尊重规则，组织一定会乱套。建立良性机制，能引导全体成员自动自发地制恶扬善，这应是组织规则所追求的一种境界。当今社会流行的潜规则自然是上不得台面、见不得阳光的东西，否则，就应是规则而不是潜规则。潜规则盛行，阴盛而阳衰，规则就会苍白无力，名存实亡，直至摧毁整个组织。

组织规则由高到低一般分为四个层级，即组织章程、奖惩条例、管理制度、操作规程。章程是组织的“宪法”，是组织根本性的规章制度，规定了组织的性质、宗旨、使命、领导体制、人员构成、权利义务、运作方式、原则、纪律等；奖惩条例是组织的“基本法”，明确组织倡导和鼓励什么，反对和扼制什么；管理制度是组织的“行政法”，规定各方面管理的内容、范围、责任、标准、方式、程序、时限、考核等；操作规程是一线工作人员施工、操作设备或办理业务时必须遵守的事项、程序及动作，是一线工作人员的技术性规范。



组织效能地图



来龙去脉

编著者自悟。



工具模型

组织效能地图如图 3-2 所示。

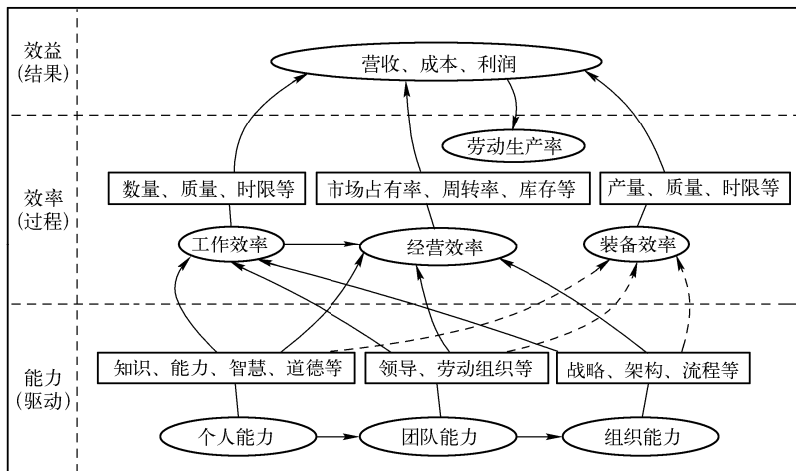


图 3-2 组织效能地图



深入解读

组织效能是指组织的现有能力所能实现的最大效益，是组织能力、组织效率、组织效益的综合反映。

企业所追求的最终结果是效益，即收入最大化、费用最小化、利润最大化。效率是过程指标，效率保障效益。能力是驱动因素，高能力才能带来高效率和高效益。

提高组织效能，应从提高个人的能力、团队的能力、组织的能力入手，而能力来源于学习与成长。



安东尼结构模型



来龙去脉

1965 年，美国斯隆（Sloan）管理学院安东尼（Anthony）等企业管理研究专家通过对欧美制造型企业长达 15 年的大量实践观察和验证，创立了制造业经营管理层次结构模型，即著名的“安东尼结构模型”。



工具模型

安东尼结构模型把企业经营管理系統分为战略层、战术层和运行层 3 个层次，如图 3-3 所示。战略层又称领导层，是组织中的最高层级，考虑的是组织的全局性、方向性以及涉及与目标有关的大政方针问题，负责规划组织的发展方向和目标，以及为实现目标所采取的资源政策计划，主导组织变革和转型等。战术层又称管理层，是组织中的中间层级，考虑的是在既定方针下怎样组织和实施，负责制定实现组织目标、有效获得和利用资源的方案，并组织实施。运行层又称执行层，是组织中的最基层，考虑的是怎样干好工作，要贯彻执行组织的各项方针、政策，将战略目标落实到行动上，高效运作各项业务。安东尼三层结构要项表见表 3-1。

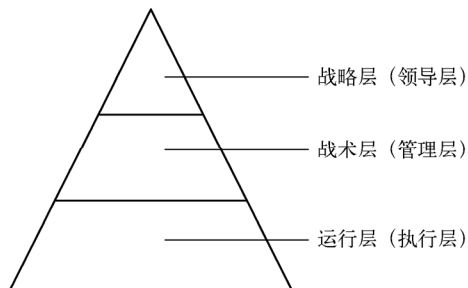


图 3-3 安东尼结构模型

表 3-1 安东尼三层结构要项表

| 要项 \ 层次 | 战略层 | 战术层 | 运行层 |
|---------|--------------|-----------|-------|
| | 高层 | 中层 | 基层 |
| 关注的问题 | 是否上马、何时上马 | 怎样上马 | 怎样干好 |
| 时间幅度 | 1 年以上至 3~5 年 | 年、季、月 | 月、周、日 |
| 视野 | 宽广 | 中等 | 狭窄 |
| 信息来源 | 外部为主，内部为辅 | 外部为辅，内部为主 | 内部 |
| 信息特征 | 高度综合 | 中等汇总 | 详细 |
| 不确定性 | 高 | 中 | 低 |



深入解读

安东尼结构模型奠定了企业组织结构层次的基础。现实中，企业组织结构层次无论怎样设计，都离不开这个基本模型。



组织划分层次属不得已而为之，带有先天的副作用。首先，层次越多，人员、设施和设备就会增加，这就意味着成本和费用的增加；其次，层次越多，能量衰减越严重，就会产生更多的延误、曲解、遗漏和阻隔问题；再次，层次越多，内部关系越复杂，沟通、协调和控制的工作量就越大、越困难。所以，组织结构的层次能少就不要多。

组织规模一定时，管理层次和管理幅度呈反比关系。管理幅度越大，管理层次就越少；反之，管理幅度越小，则管理层次就越多。这两种情况相应地对应对应着两种类型的组织结构形态，前者称为扁平型结构，后者则称为高耸型结构。显然，扁平型组织结构应是发展的趋势。

明茨伯格结构模型

来龙去脉

1983年，加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）所著《Structure in Fives: Designing Effective Organizations》一书出版发行，2007年中文版译为《卓有成效的组织》。在该书中，明茨伯格提出并论述了组织的五个基本组成部分。

工具模型

明茨伯格结构模型如图 3-4 所示。明茨伯格结构力场图如图 3-5 所示。

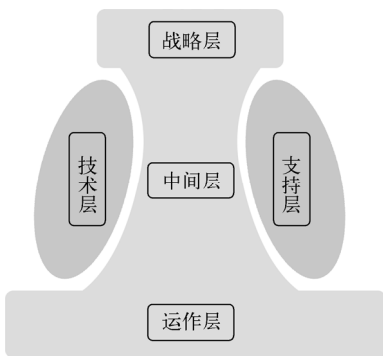


图 3-4 明茨伯格结构模型

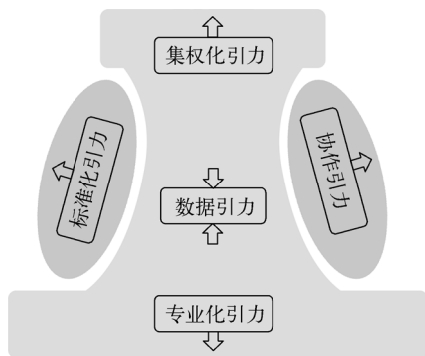


图 3-5 明茨伯格结构力场图



深入解读

在明茨伯格看来，所谓组织结构就是“将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来，以实现工作目标的各种方法的总和。”拆分的结果是组织变得结构化，虽然不同的组织有不同的结构图，但五个组成部分大抵都是存在的，除非这个组织很小。这五个组成部分分别是战略层、中间层、运作层、技术层和支持层。

战略层负责确保组织高效地实现使命，并为那些控制着组织或对组织享有权力的人效劳，提供其所需的服务。战略层除与组织外利益相关者沟通、制定组织战略外，便是直接协调和督导，包括分配资源、发布指令、批准重大决策、解决争端、设计组织、招募人员、监督绩效并激励员工。

中间层即中层管理者的集合，处在战略层和运作层之间，依靠中间层上的管理链条，在上下的直接监督流中从事一系列工作，包括收集本单位绩效的反馈信息，并将其中的一部分呈交给上一级管理者，同时还要参与一部分决策。

运作层包括那些提供生产和服务的最基层人员，也就是操作者，如一线工人、一线销售人员和一线售后服务人员。运作层往往会进行最彻底的标准化，明茨伯格说这样做的目的是保证工作不受外部干扰。当然，标准化程度是有差别的，这与工作性质相关，装配工人和大学教授都是操作者，但前者工作远比后者更加标准化。

技术层由分析者组成，他们通过影响他人的工作的方式为组织服务。他们中有对工作流程进行标准化的工作研究者，如工业工程师；有对工作输出进行标准化的规划和控制分析者，如长期规划师、质量控制工程师、会计等；有对员工技能进行标准化的人员分析者，如培训师和招聘专员。在组织的各个层级中往往都有技术层存在。

支持层是组织结构图上那些不处于工作流中专门提供支持的人员，如法律顾问、研发人员、接待人员及员工食堂工作人员等。

技术层和支持层被明茨伯格统称为职能部门人员。

组织的五个基本组成部分出于“权力”最大化的“动机”，各自给组织施加了一种牵引力，大多数组织同时受这五种力量牵引。由于形势总会对一方有利，组织



最终会呈现出五种不同的结构模式，这五种结构模式分别为简单结构、机械式结构、专业式结构、事业部制结构、变形虫结构，与后面所列的常见的组织结构模式相吻合。同时，明茨伯格认为任何模式只是对真实世界的简单化反映，这五种结构模式只有在组织的各组成部分在其中占有压倒性优势时才会出现，它们是一种边际情况，真实组织往往同时具备多种不同的组织结构特征。对于领导者来说，用这些比较极端的组织结构模式对现实的组织状况，可以更深刻地了解自己的组织，改进或选择更恰当的组织结构。



直线制组织结构



来龙去脉

直线制组织结构（Line Organization）是最简单、最基础的组织结构形式，也是最古老的组织结构形式，在人类社会早期就已产生。



工具模型

直线制组织结构图如图 3-6 所示。

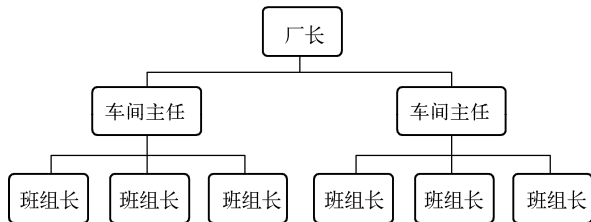


图 3-6 直线制组织结构图



深入解读

所谓的“直线”，是指在这种组织结构下，职权直接从高层开始向下“流动”（传递、分解），经过若干个管理层次到达组织最低层。其特点是，组织中每位主管人员对其直接下属拥有直接职权；组织中的每个人只对他的直接上级负责或报告工作；主管人员在其管辖范围内，拥有绝对的职权或完全职权，即主管人员对所管



辖的部门的所有业务活动行使决策权、指挥权和监督权。

☺ 优势：结构比较简单，责任与职权明确。一个下级只受一个上级领导管理，上下级关系简明清晰，层级制度严格明确，保密程度好，决策与执行工作有较高效率；管理沟通的信息来源与基本流向固定，管理沟通的渠道也简单固定，管理沟通的速度和准确性在客观上有一定保证。

☹ 劣势：管理无专业分工，各级管理者必须是全能管理者，各级管理者负担重，企业较大时，难以有效领导与管理；管理沟通的信息来源与基本流向被管理者严格控制，并且管理沟通的速度和质量严重依赖于直线中间的各个点，信息容易被截取或增删，造成管理沟通不顺畅或失误。

直线制组织结构适用于企业规模不大，职工人数不多，生产和管理工作都比较简单的情况或现场作业管理。

3



职能制组织结构



来龙去脉

20 世纪初，法约尔在其经营的煤矿公司担任总经理时建立了职能制组织结构形式，故又称“法约尔模型”。



工具模型

职能制组织结构图如图 3-7 所示。

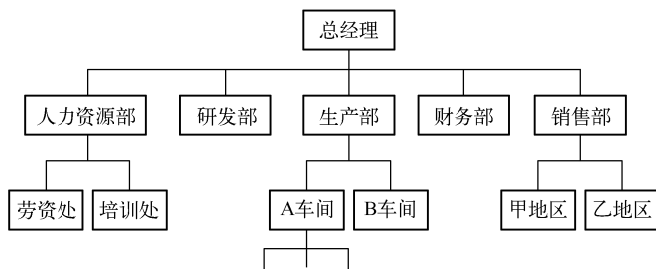


图 3-7 职能制组织结构图



深入解读

职能制组织结构又称“U”形织结构、多线性组织结构，按职能来组织部门分工，即从企业高层到基层，均把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务。

【职能制组织结构的优势】

- ◎ 人员配置的灵活性较大，只要为一个项目选择一个适当的职能部门作为上级，这个项目就能够从这个部门获得其所需的专业技术人员。一方面，为了实施项目，就可以把这些人员临时借调过来，等他们完成自己的任务后，可以回到他们原来的日常工作中去；另一方面，职能部门的技术专家的专业知识通常都比较广泛，这使得他们能够穿梭于不同的项目之间来进行工作，在职能型组织结构的安排下，同样的技术专家就能够同时为不同的项目服务。
- ◎ 由于专业人员属于同一部门，有利于知识和经验的交流，一个项目就能从该部门所积累的一切知识与技术中获得支持，这有助于创造性地解决项目的技术问题。
- ◎ 专业人员可以从本职部门获得一条顺畅的晋升途径。参加者要在专业上获得发展和进步，仅依靠从成功的项目中获得荣誉是不够的，还需要依托一个相对稳定的职能部门，这样才能有基础。
- ◎ 有利于项目技术连续性的保持。在一个项目乃至一个公司中，人员的流动是不可避免的，在这种情况下，要保持项目技术的连续性，职能部门就是最为可靠的基础。把项目作为部门的一部分，不仅在技术上，而且在政策、工程、管理等方面，都有利于其连续性的保持。

【职能制组织结构的劣势】

- ◎ 职能制结构所导致的工作方式，往往局限在本部门。要完成一个复杂的项目，通常需要多个职能部门来共同合作，而各个部门所更为注重的往



往是本部门的目标，整个项目的目标则容易被忽略。即便这一点能够得到克服，要进行跨部门的交流与合作也会比较困难，而一个成功的项目所采用的工作方式必须是以问题为导向的。

- ☺ 在职能制组织结构下，活动及其所关心的焦点不是客户。这与第一个劣势是有关系的，从整个部门上来看，由于职能部门各有其日常工作，所以他们优先考虑的往往不是项目和客户的利益，而是项目中那些与职能部门利益直接相关的问题。这样，那些在其利益范围之外的问题就很可能被冷落，从而导致项目得不到足够的支持。从较为微观的角度上看，对于调配到项目中的人员来说，他往往不会把项目看成是主要工作，甚至有些人会把项目任务当成额外的负担，其结果是参与项目的人员没有积极性。
- ☺ 这种项目组织结构导致责任不明确。在这种结构中，常常把项目分解成不同的部分，由项目经理来负责其中的一部分，其余的则由另外一些人来负责。于是，在很多时候就会出现找不到一个人来承担项目全部责任的情况。这种情况实际上可以归结为在项目和客户之间存在着多个管理层次，可以想见，它必然会带来协调上的困难，势必导致客户需求的反应被延缓，难度也随之增大。
- ☺ 项目积累的经验教训很难与其他部门分享。

职能制结构主要适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。具备以上特性的企业，其经营管理相对简单，部门较少，横向协调的难度小，对适应性的要求较低，可以回避职能制结构的劣势，而使优势得到较为充分的发挥。



直线职能制组织结构



来龙去脉

19 世纪与 20 世纪之交，美国钢铁公司、美国标准石油公司、福特汽车公司率先采用了直线职能制结构，使工业生产得以规模化，并取得了经济上的成功。



工具模型

直线职能制组织结构图如图 3-8 所示。

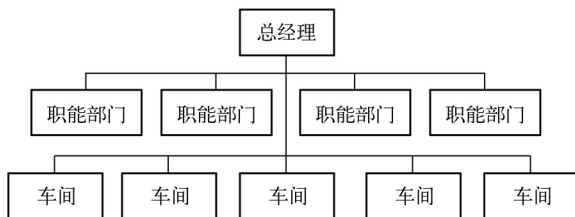


图 3-8 直线职能制组织结构图



深入解读

直线职能制组织结构是现代大中型企业中最常见的一种组织结构形式。这种组织结构的特点是，以直线为基础，在各级行政主管之下设置相应的职能部门从事专业管理，作为该级行政主管的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合。在直线职能制结构下，下级机构既受上级部门的管理，又受同级职能管理部门的业务指导和监督。职能部门按经营管理职能来划分，并由上级行政领导直接指挥。

☺ 优势：快速、灵活、维持成本低且责任清晰，既保持了直线制组织结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能制组织结构分工细密、注重专业化管理的长处，有助于提高管理工作的效率。

☹ 劣势：属于典型的“集权式”结构，权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；这种结构建立在高度的“职权分裂”基础上，如果各职能部门与直线部门之间目标不统一，则容易产生矛盾，特别是对于需要多部门合作的事项，往往难以确定责任的归属；信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应环境的迅速变化。

当组织所处环境相对稳定且确定，目标明确而持久，技术相对统一且稳定，决策可以程序化时，采用直线职能制的组织结构较为适宜。



矩阵制组织结构



来龙去脉

矩阵制组织结构是由美国日裔学者威廉·大内在 1981 年出版的《Z 理论》一书中提出来的。



工具模型

矩阵制组织结构图如图 3-9 所示。

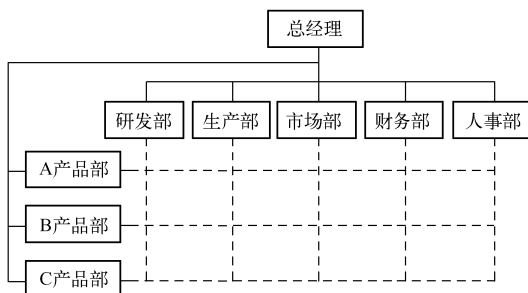


图 3-9 矩阵制组织结构图



深入解读

矩阵制组织结构是职能制组织结构和项目制组织结构的混合体，它既有项目制组织结构注重项目和客户的特点，也保留了职能制组织结构的职能特点。这种组织结构将职能与任务很好地结合在一起，既可满足对专业技术的要求，又可满足对每一项目任务快速反应的要求。

☺ 优势：既发挥职能部门纵向优势，又发挥项目组织横向优势。专业职能部门是永久性的，项目组织是临时性的。职能部门负责人对参与项目组织的人员有组织调配和业务指导的责任，项目经理将参与项目组织的职能人员在横向上有效地组织在一起。项目经理对项目的结果负责，而职能经理则负责为项目的成功提供所需资源。

☹ 劣势：一旦组织中信息和权力等资源不能共享，项目经理与职能经理之间势必会为争取有限的资源或权力不平衡而发生矛盾，这反而会产生适得其反的



后果,协调处理这些矛盾必然要牵扯管理者更多的精力,并付出更多组织成本。另外,一些项目成员接受双重领导,要进行双重沟通,要具备较好的人际沟通能力和平衡协调矛盾的技能;成员之间还可能会存在任务分配不明确、权责不统一的问题,这同样会影响组织效率的发挥。

矩阵制组织结构适用于研发创新、项目开发任务量比较大的组织,这种组织往往是成长型的组织。



事业部制组织结构



来龙去脉

事业部制结构最早起源于美国通用汽车公司。20 世纪 20 年代初,通用汽车公司合并收购了许多小公司,企业规模急剧扩大,产品种类和经营项目增多,而内部管理却很难理顺。当时担任通用汽车公司常务副总经理的艾尔弗雷德·普里查德·斯隆(Alfred Pritchard Sloan)参考杜邦化学公司的经验,以事业部制的形式于 1924 年完成了对原有组织的改造,使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功,成为实行事业部制的典型,因而事业部制又称“斯隆模型”,也称“联邦分权化”。



工具模型

事业部制组织结构图如图 3-10 所示。

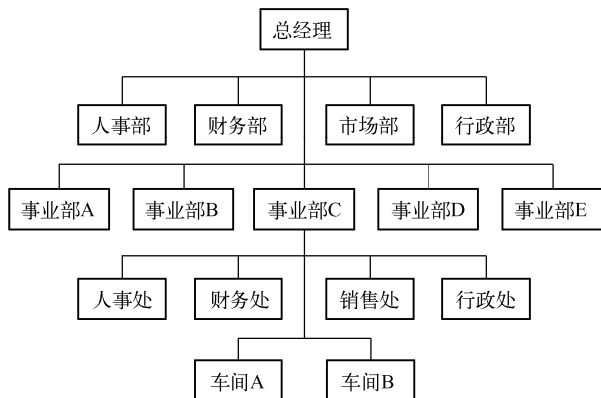


图 3-10 事业部制组织结构图



深入解读

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，总公司按产品、地区、业务范围划分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及其所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。

【事业部制组织结构的优势】

- ◎ 每个事业部都有自己的产品和市场，能够规划其未来发展，也能根据市场的变化迅速反应，所以这种组织结构既有高度的稳定性，又有良好的适应性。
- ◎ 权力下放，有利于最高领导层摆脱日常行政事务和直接参与经营管理的具体繁杂事务，而成为强有力的决策机构，同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，从而提高企业的经营效益。
- ◎ 事业部自成系统，独立经营，相当于一个完整的企业，所以事业部经理能经受企业高层管理者面临的各种考验，显然，这有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展储备干部。
- ◎ 事业部作为利润中心，便于建立衡量事业部及其经理工作效率的标准，进行严格的考核，易于评价每种产品对公司总利润的贡献大小，为企业发展战略提供决策依据。
- ◎ 按产品划分事业部，便于组织专业化生产，形成经济规模，采用专用设备，并能使个人的技术和专业知识在生产与销售领域得到最大限度的发挥，因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益。
- ◎ 各事业部门之间可以有比较、有竞争，由此而增强企业活力，促进企业的全面发展。
- ◎ 各事业部自主经营，责任明确，使得目标管理和自我控制能有效地进行，在这样的条件下，高层领导的管理幅度便可以适当扩大。



【事业部制组织结构的劣势】

- ☺ 由于各事业部利益的独立性，容易滋长本位主义。
- ☺ 一定程度上增加了费用开支。
- ☺ 对公司总部的管理能力要求较高，否则容易失控。

事业部制组织结构主要适用于产业多元化、品种多样化、规模庞大、技术复杂、市场各自独立、环境变化较快的集团化企业。



流程型组织结构



来龙去脉

20 世纪 80 年代，哈佛商学院迈克尔·波特教授将经营流程看做是一条“价值链”，“价值链”上的每项活动及活动之间的衔接都要强调对顾客的增值，确保各项活动能带来的价值增加高于该活动的费用。1993 年，由美国 MIT 迈克尔·哈默（Michael Hammer）教授和 CSC 管理顾问公司董事长詹姆斯·钱皮（James Champy）合著了《公司重组——企业革命宣言》一书，从而掀起了一场轰轰烈烈的业务流程再造（BPR）运动，一种基于流程而不是基于职能的新型的组织结构模式——流程型组织结构应运而生。



工具模型

流程型组织结构图如图 3-11 所示。

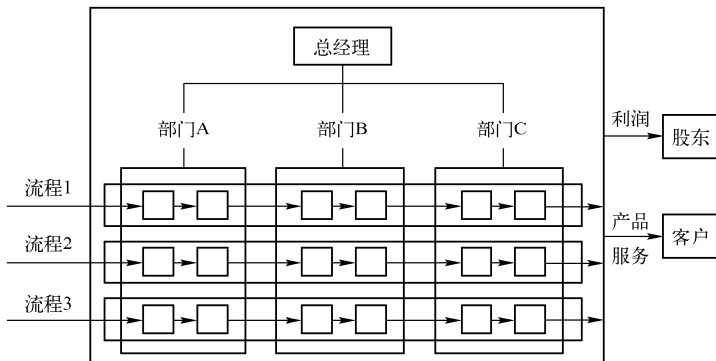


图 3-11 流程型组织结构图



深入解读

流程型组织首先澄清和强调了组织管理的一个基本逻辑：形式应该服从于功能，组织架构应该服从于流程；战略决定流程，流程决定架构。

组织结构设计的目标是使组织能够高效运作，而组织的效能取决于跨部门流程的效能，因为工作是通过流程来完成的。传统低效的组织架构是纵向思维，只关注上下级之间的汇报关系，忽视组织内部的横向关联。流程型组织是横向思维，以业务流程为主干，以职能服务部门为辅助，面向客户，结构扁平化，能“戏剧性”地提升组织效能。

【流程型组织结构的优势】

- ☺ 一改组织内部“黑箱”运作状态，使全体成员都清楚工作流的走向，对流程的合理性、有效性进行分析，从而优化或再造流程。
- ☺ 德鲁克说：“组织架构是战略的传动装置”。流程型组织将流程与架构实现了最好的结合，因而使战略的执行更加有效。
- ☺ 流程型组织以核心流程为中心，动态梳理企业各种流程及其关系，因此组织很容易确定自己的核心能力和核心流程。
- ☺ 流程型组织以流程为主干，部门弱化，拆除了部门之间的藩篱，避免了内耗。
- ☺ 流程型组织实现了组织结构的扁平化，避免了因层级过多而造成的能量衰减和时间延误。
- ☺ 管理者能够根据市场环境变化和企业战略需要，对流程进行动态管理。

【建立流程型组织应注意的问题】

- ☺ 首先要完成企业管理思想的转变，打破以条块分割的职能管理思想，充分调动员工的积极性，使其支持和参与变革，实现整体流程的再造和管理。
- ☺ 系统思维，坚持整体流程的最优化原则，并不要求每个环节都是最优的。



☺ 由职能型组织向流程型组织的转型变革应根据组织发展战略的需要进行。
另外，变革需要足够的决心和勇气。

阿米巴组织结构

来龙去脉

1959 年，稻盛和夫先生创立了日本京都陶瓷株式会社，当时的市场竞争非常激烈，企业要生存下去，就必须不断地降低成本。稻盛和夫为了强化员工的成本意识，让京瓷成为一个盈利能力强的公司，探索并形成了阿米巴经营模式，并将之运用得淋漓尽致。这种经营模式经过了三个世界 500 强企业强有力的成功验证，京瓷和 KDDI 是运用这种经营模式取得成功的，日航是被这种经营模式所拯救的。阿尔文·托夫勒 1970 年出版的《Future Shock》和亨利·明茨伯格 1983 年出版的《Structure in Fives: Designing Effective Organizations》对这种阿米巴组织都有所论述。

工具模型

阿米巴（Amoeba）即变形虫，是一种单细胞动物，没有固定的外形，可以根据环境的变化任意改变体形，因而其生存能力极强，可以生存在各种恶劣的环境中，如图 3-12 所示。

阿米巴组织与变形虫的特性相仿，是一种极富弹性的组织结构模式，能够随着组织所处环境的变化而迅速调整、重构组织的内部结构，把组织划分为一个个小团体，独立核算，传导环境变化，培养具备经营意识的领导，全员参与经营，如图 3-13 所示。

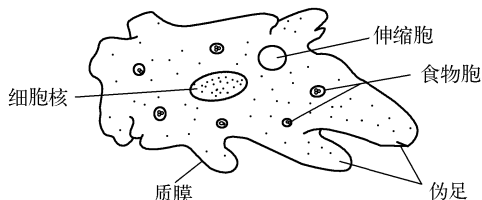


图 3-12 变形虫结构图

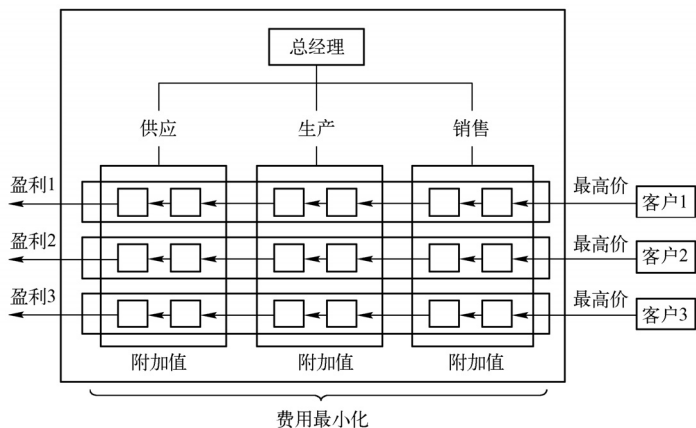


图 3-13 阿米巴组织结构图



深入解读

3

阿米巴经营已经形成了一个系统而完善的体系，从经营的本质出发，抓住企业经营的根本目的和目标，以及实现这些目的和目标的最根本的原理或原则，将企业经营的具体工作交给各个“阿米巴”和全体员工，通过量化的具体通俗的授权方式让全体员工自动自发地去执行、去创造、去不断改善，使公司形成了一个全体员工的利益共同体、目标共同体、命运共同体。

“稻盛哲学”是阿米巴经营的基础和前提。“敬天爱人”、“作为人，何谓正确”、“以心为本的经营”、“追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步与发展做出贡献”等是对经营活动做出正确判断的基准和原点。这种哲学通过稻盛和夫先生及其每一个阿米巴领导人处世的行为来体现，解决了企业内部全员信任、统一思想的问题，从而达成“经营哲学的全员共有”。

【阿米巴组织的要点】

- ☺ 划小核算单元（阿米巴），建立与市场挂钩的阿米巴独立核算制度，每个“阿米巴”都有清晰的收入和经费，实现销售额最大化和经费最小化，评估“阿米巴”业绩的唯一标准是单位时间附加值。
- ☺ 每个“阿米巴”都被赋予完整的经营权。
- ☺ 每个“阿米巴”必须能够贯彻执行公司的总目标。每个“阿米巴”都是“肌肉型”组织，解决了机构臃肿、官僚主义、决策慢等大企业病问题，



企业规模越来越大，而经营载体却越来越小，对环境变化进行敏感和快速的反应。

【阿米巴组织结构的优势】

- ◎ 环境适应能力强：一是知觉灵，阿米巴紧贴市场，能在第一时间了解市场动态；二是反应快，对市场上的需求和变化能够迅速地做出反应并传导；三是变化快，能随机应变，适应快节奏、多品种、小批量的主流市场需求。阿米巴组织是最适合千变万化市场环境的一种组织结构形式。
- ◎ 员工的积极性高：阿米巴经营划小了核算单位，把市场竞争传导到了各级“阿米巴”，把生产制造权下放到阿米巴小组，组员们从“只管完成任务，不管企业效益”的被动式的劳动者，变成了有职、有责、有权、能够掌控效益与命运的经营者，责任感、主动性、积极性全都迸发出来。
- ◎ 费用最小化：阿米巴经营采用的是“倒推成本法”，而不是事实成本法。在计划和过程中，进行了人工、质量、工期、消耗等成本的有效控制，能够保障费用结果最低。
- ◎ 效益最大化：阿米巴组织环境适应能力强、员工积极性高、费用最小，企业自然就能实现效益最大化。京瓷公司是唯一的一家经历了4次经济危机都没有受到影响的日本大企业，创造了连续55年从未亏损的奇迹。

3



帕金森定律



来龙去脉

1958年，英国著名历史学家诺斯古德·帕金森通过长期调查研究，写出了一本名叫《帕金森定律》的小品杂文集，“帕金森定律”一词因而在世界上广为流传，成为官场病、官僚主义、组织臃肿的代名词。在书中，帕金森阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，会有三条出路，第一条是申请辞职，把位子让给能干的人；第二条是让一位能干的人来协助自己工作；第三条是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，



因为那个能干的人会成为自己的竞争对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，权利不会受到威胁。这两个助手既然无能，他们就上行下效，各再为自己找两个更加无能的助手。以此类推，就形成了一个机构臃肿，人浮于事，相互扯皮，效率低下的组织领导体系。



工具模型

帕金森定律示意图如图 3-14 所示。

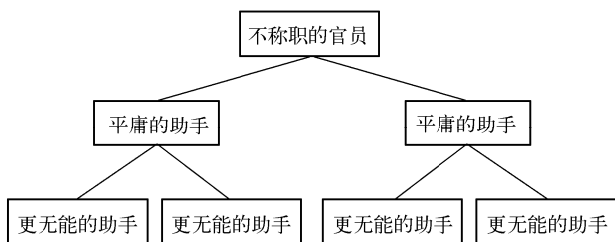


图 3-14 帕金森定律示意图



深入解读

帕金森指出：一个人的工作由七个人来干，比一个人干时还要忙。因为七个人之间将形成许多的相互关系，因都是无能之辈，不仅不能解决问题，而且还会制造出许多新的问题，解决这些新问题又成为所谓的工作，于是七个人都会显得很忙。这样就造成了人浮于事、机构臃肿、效率低下的局面。

管理者无能是机构臃肿的根源。武大郎开店，优秀人才进不来，或是不用，能力不够只能靠数量来凑。这个问题必须引起领导者警惕和自醒。

臃肿的组织可以成倍地消减赘肉，以获得一个强健的肌体，这个消减的比例一直可以达到 6/7。

帕金森定律是组织诊断的一个重要工具。



组织能级结构分析模型



来龙去脉

借用物理学能级的概念，现代管理学提出了能级对应原理：组织是由不同层次、



不同能级的成员所组成的复杂系统，每个成员根据其本身能量的大小而处于不同的地位，以此来确保系统结构的稳定性和有效性。组织结构与组织成员的能级结构必须相互适应和协调，这样才能提高组织效能，实现组织目标。其基本内容如下所述。

- ☺ 承认人具有能力的差别。
- ☺ 组织管理要求按能级的层次建立和形成稳定的组织结构状态。
- ☺ 不同能级应表现为不同的权力、物质利益和荣誉，人的能级必须与其所处的管理层次动态对应。
- ☺ 人的能级不是固定不变的，能级原理承认能级本身的动态性、可变性与开放性。
- ☺ 人的能级与管理层次相互之间的对应程度，标志着社会进步和人才使用的状态。
- ☺ 组织各层次的能级状态决定了组织的稳定状态。



工具模型

3

组织能级结构分析模型如图 3-15 所示。

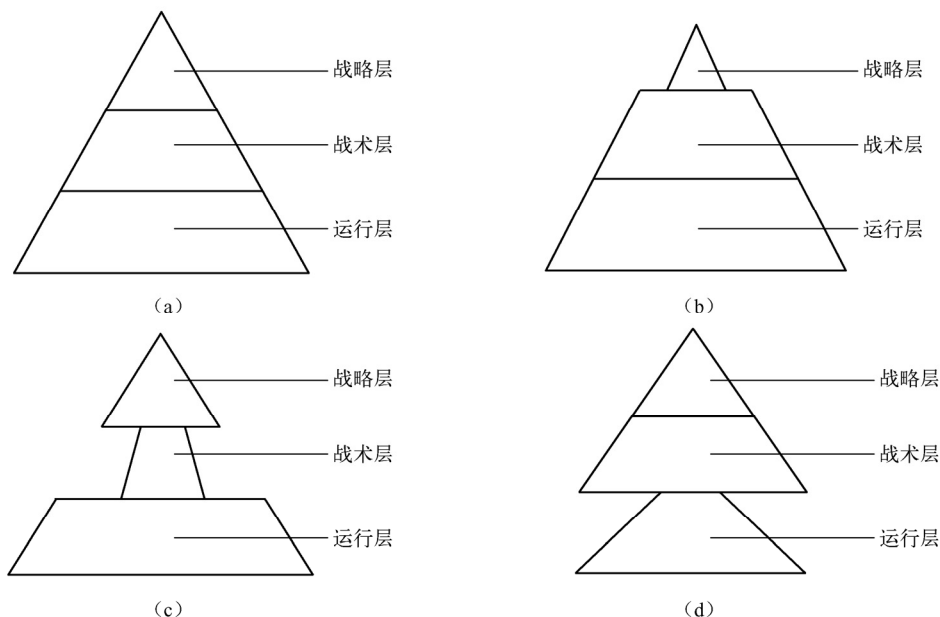


图 3-15 组织能级结构分析模型

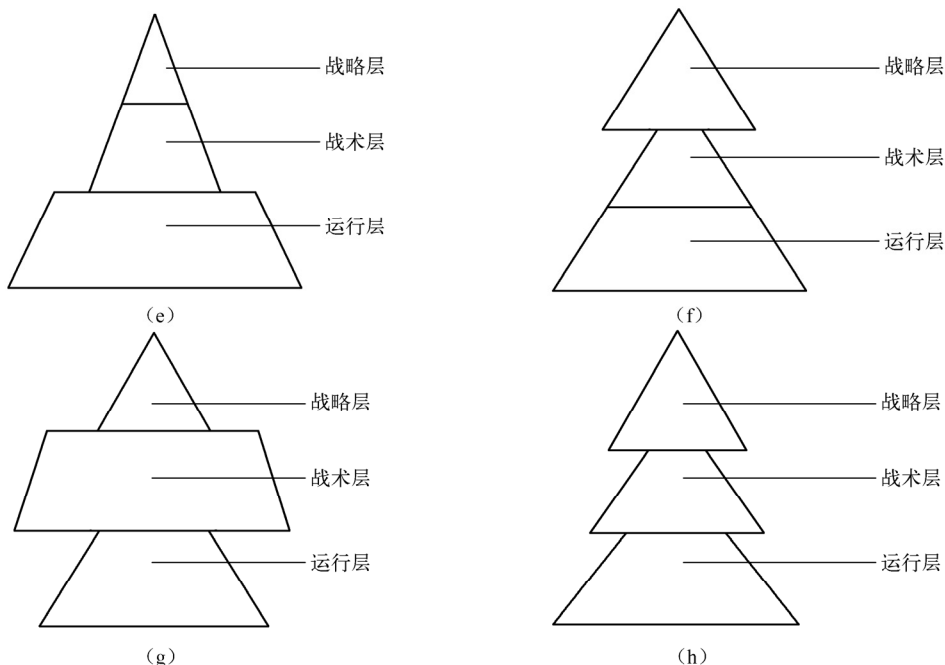


图 3-15 组织能级结构分析模型（续）



深入解读

按安东尼结构模型，组织的基本结构分为三层，每一层都对应着相应的责任、权力、利益，其核心要素是责任、担当。若要有所担当，必须具有相应的德、能与之相匹配，否则组织就会呈现不稳定状态、效能低下。

图 3-15 (a) 所示的是一个能级结构稳定的理想状态，三层能量具足，传递连续、无衰减，组织效能得到最大发挥。可惜的是，很少有组织能达到这种状态。

在图 3-15 (b) 中，头轻，明显表现出战略层（领导层）的能量不足，组织缺乏原动力，没有高度，发展出现问题，“一将无能累死千军”。组织的绩效是靠战术层和运行层维持的。

在图 3-15 (c) 中，腰细，明显表现出战术层（管理层）的能量不足，组织结构中间出现断层，能量传递不连续，衰减比较严重。组织的绩效是靠战略层和运行层维持的。



在图 3-15 (d) 中, 脚轻, 明显表现出运行层(执行层)的能量不足, 组织结构底层出现断层, 无法有效执行。组织的绩效是靠战略层和战术层维持的。

在图 3-15 (e) 中, 头轻、腰细, 明显表现出战略层、战术层的能量不足, 组织的原动力不足, 没有高度, 战术层与运行层之间出现断层。组织的绩效是靠运行层维持的。

在图 3-15 (f) 中, 腰细、脚轻, 明显表现出战术层、运行层的能量不足, 战术层与战略层之间出现断层, 战略层的能量得不到有效传递和执行。组织的绩效是靠战略层维持的。

在图 3-15 (g) 中, 头轻、脚轻, 明显表现出战略层、运行层的能量不足, 组织的原动力不足, 没有高度, 底层执行不力。组织的绩效是靠战术层维持的。

在图 3-15 (h) 中, 头重、腰细、脚轻, 明显表现出战术层、运行层的能量不足, 战术层与战略层之间、运行层与战术层之间出现断层, 能量传递不连续, 衰减严重。组织的绩效是靠战略层维持的。

3



分粥规则



来龙去脉

分粥的故事源自英国历史学家约翰·爱默里克·爱德华·达尔伯格-阿克顿(John Emerich Edward Dalberg-Acton, 1834—1902), 美国哲学家约翰·罗尔斯(John Bordley Rawls, 1921—2002)在他的《正义论》也有所引用。

故事讲的是, 有一个七人小团体, 每个人都是平凡而且平等的, 他们不坏, 但不免自私自利。他们想用非暴力的方式, 通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥, 但并没有称量工具。大家试验了不同的方法, 多次博弈形成了日益完善的如下规则。

☺ 规则一: 指定一个人负责分粥事宜。很快大家发现, 这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人, 结果总是负责分粥的人自己碗里的粥最多、最好。

☺ 规则二: 大家轮流负责分粥, 每人一天。这样虽然看起来平等了, 但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余, 其余六天都饥饿难挨。大家认为这种办



法造成了资源浪费。

- ☺ 规则三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始不仅为自己还为溜须拍马的人多分。大家不能放任其堕落和风气败坏。
- ☺ 规则四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本做到了，可是由于监督委员会常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等粥分完时，早就凉了。
- ☺ 规则五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。结果七只碗里的粥每次都一样好。因为大家都认识到，如果七只碗里的粥不相同，他确定无疑将享用那份最差的。

3



工具模型

分粥规则博弈图如图 3-16 所示。

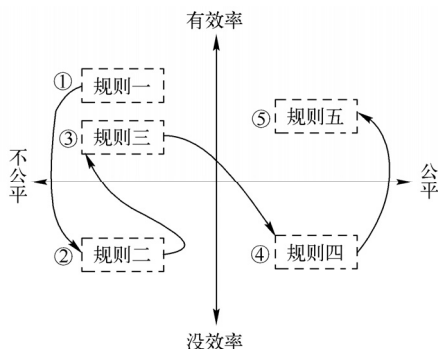


图 3-16 分粥规则博弈图



深入解读

经济学家诺斯认为，制度是一个社会的游戏规则。组织中人们追求自身利益的行为常常是相互牵制乃至相互冲突的。为了协调人们之间的利益冲突，维持集体的生存和社会的秩序，人们无时不需要用制度去规范个体的行为。

既公平，又有效的制度才是好制度。



好的制度是博弈而来的，而博弈的前提是平等。阿克顿认为：权力会导致腐败；绝对权力会导致绝对腐败。要建立好的制度，必须把权力关进笼子。作为企业来说，必须完善公司治理结构，让利益相关者参与公司治理。

格林纳组织发展阶段模型

来龙去脉

1972年，哈佛大学教授拉瑞·格林纳（Larry E. Greiner）提出了组织成长与发展的五阶段模型（后为六阶段）。他认为，组织像任何有机体一样，存在生命周期。一个组织的成长大致可以分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段，每阶段的组织结构、领导方式、管理体制、员工心态都有其特点，每一阶段最后都面临某种危机和管理问题，都要采用一定的管理策略解决这些危机以达到成长的目的。格林纳模型系统地分析了企业成长过程中的演变与变革的辩证关系，为管理界研究企业成长与发展奠定了一个很好的基础。

工具模型

格林纳组织发展五阶段模型如图 3-17 所示。

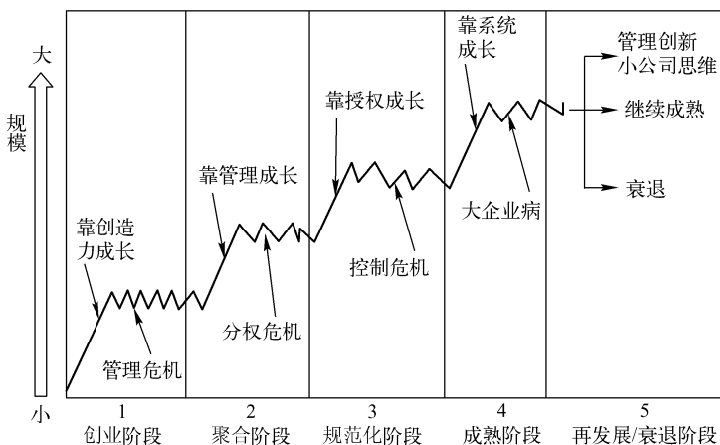


图 3-17 格林纳组织发展五阶段模型



深入解读

格林纳模型说明，组织发展的每一阶段都有其成长的驱动力，最后又都会面临成长上限，出现问题和危机。解决了这些问题和危机，组织又可以继续成长和发展。

【创业阶段的驱动与变革】

- ☺ 组织特点：规模小，人心齐，关系简单。组织结构是非正式的，简单、灵活而集权。
- ☺ 成长动力：依靠创业者的创业精神、创造性和英雄主义驱动成长。
- ☺ 管控特点：以追求市场结果为导向，重视市场，侧重生产和销售。不需要太复杂的管理，战略凭直觉，一切由创业者决策指挥。
- ☺ 领导类型：创业者一般是“业务型”的，不擅管理。
- ☺ 成长危机：随着规模的扩大、员工数量的增加，管控和战略受到挑战，出现管理危机。管控需要专业化和职业化来进行，这时要么是创业者通过学习成长为职业经理人，要么聘用职业经理人。战略凭直觉也不行了，需要掌握更多的信息，并且有必要制定竞争与发展战略。
- ☺ 组织变革：需要创业者自我觉醒，鼓足勇气，进行思想革命、管理变革。

【聚合阶段的驱动与变革】

- ☺ 组织特点：人员迅速增多，组织不断扩大，职工情绪饱满，对组织有较强的归属感。组织结构功能化，转变为正规、集权的集中式或职能型结构。
- ☺ 成长动力：依靠专业化管理团队的指导驱动成长。
- ☺ 管控特点：重点是强调经营的效率，控制体系通过建立会计制度、预算制度、激励机制、标准化来实现，管理人员报酬的重点是进行薪金与绩效挂钩考核。
- ☺ 领导类型：指导型风格成为高层管理的普遍特征。
- ☺ 成长危机：由于指导作用和员工的具体实践使其工作经验和水平不断提



升，企业规模扩大、管理层次增加，这些都会刺激员工对自主权的渴求，中、下层会因为事事听命于上级而感到不满，希望增加自主权。

☺ 组织变革：授权，建立一个更为规范的管理体系。

【规范化阶段的驱动与变革】

☺ 组织特点：市场快速扩张，员工人数迅速膨胀，组织衍变成一种分散式和以地域为责任中心的分权式组织结构，如事业部制组织结构。

☺ 成长动力：依靠授权激励驱动成长。

☺ 管控特点：运营及市场层面的本位责任、各自的利益中心、财务激励机制、基于阶段性回顾的决策机制。

☺ 领导类型：授权式领导风格。

☺ 成长危机：授权过多就会导致自作主张、本位主义，出现控制危机。

☺ 组织变革：加强协同，流程再造，信息系统运用。

3

【成熟阶段的驱动与变革】

☺ 组织特点：组织会越来越庞大，也越来越分散，需要重新整合，把基层人员分成若干产品组，按产品设立适宜的部门，流程型组织或矩阵制组织结构更适宜。

☺ 成长动力：通过更规范、更全面的管理体系和管理流程，更先进的管理信息系统支撑，加强协同而成长。

☺ 管控特点：高层管理者在广泛授权后，又重新开始强调监督，各种新型的管理系统被逐一建立起来，如新型的计划中心、投资中心、产品组群、利润中心、成本中心等，管理人员更加融入到企业，参与利润分享，并拥有股票期权。

☺ 领导类型：监察式领导风格。

☺ 成长危机：机构臃肿，人员冗余，管理层次过多，程序烦琐，决策慢，



官僚主义、机关作风出现。

- ☺ 组织变革：变革组织，加强合作，增强市场快速应变能力，增强员工主人翁意识。

【再发展/衰退阶段的驱动与变革】

- ☺ 组织特点：进入国际市场，成为一家全球性公司。需要创新型的组织形态，如阿米巴组织或流程型组织结构。
- ☺ 成长动力：加强合作，通过组织变革与创新重新获得再发展。
- ☺ 管控特点：管理的重点是要解决复杂化问题和进行创新，要有小公司思维。不同领域之间的交流与合作，以及资源共享、能力整合、创新力激发等问题日益突出。需要进一步增加组织的弹性，如精简机构，划小核算单位，开拓新的经营项目，调整高级管理人员等。
- ☺ 领导类型：参与式，充分协商，与下属共同制定目标，过程中不过多干预。
- ☺ 成长危机：不适应环境的变化而走向衰退。
- ☺ 组织变革：关注外部环境变化，抓住外部发展机会。外部组织解决方案阶段（Extra- Organization Solutions），即通过并购、持股及组织网络等外部手段实现组织成长。



人力资源成熟度模型



来龙去脉

人力资源成熟度模型（People Capability Maturity Model, PCMM）是由美国卡耐基·梅隆的软件工程研究所（SEI）开发的一个管理系统。该系统来源于人力资源、知识管理、组织发展等诸多方面的管理实践，开发目的是通过不断完善人力资源管理体系，逐步提高企业人力资源价值（能力）水平，以保证企业的持续发展。1995年发布了第一版，2001年发布了第二版，新版的涉及面更广，覆盖了软件工程、系统工程、集成产品开发和系统采购，提供了连续模型和阶段模型两



种表示方法，组织可根据自身的过程改进需求自由选择合适的表示方法。



工具模型

PCMM 模型如图 3-18 所示。PCMM 五个等级四个主题 18 个关键过程表见表 3-2。

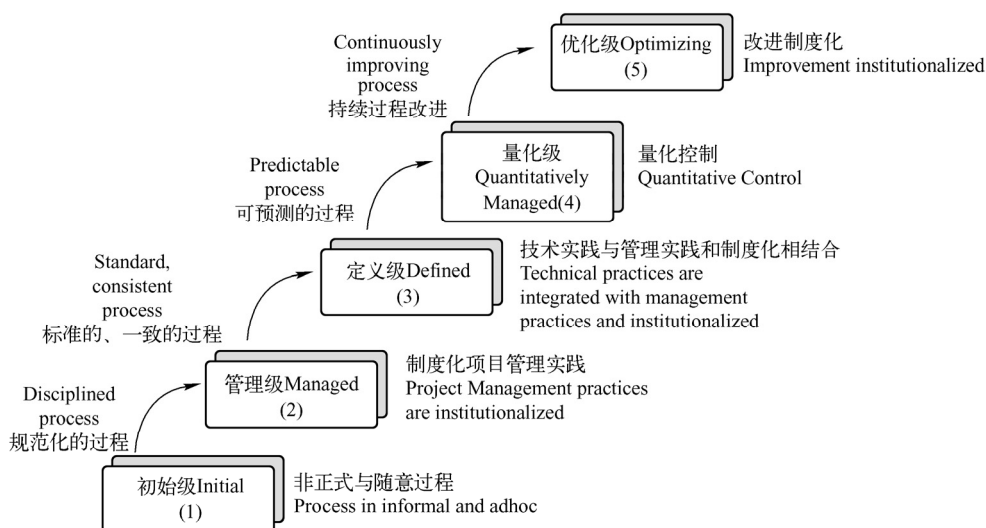


图 3-18 PCMM 模型

表 3-2 PCMM 五个等级四个主题 18 个关键过程表

| 过程能力 成熟度等级 | 培养能力 | 建立团队与文化 | 激励与绩效管理 | 建立员工队伍 |
|---------------|-----------------|-------------|----------------------|--------|
| 5. 优化级 | 导师 个人能力提升 | 持续的人力资源管理创新 | | |
| 4. 量化级 | 教练 | 团队建设 | 组织绩效的协调 基于团队的实施方案 | 组织能力管理 |
| 3. 定义级 | 能力开发知识 与技能分析 | 参与文化 | 基于能力的实施方案 职业发展 | 员工计划 |
| 2. 管理级 | 培训 | 沟通 | 薪酬福利 绩效管理 工作环境 | 人员配备 |
| 1. 初始级 | | | | |



深入解读

PCMM 的基本思想是，以提高人力资源能力为核心，以持续改进为根本思想，以过程管理和目标管理为手段。

☺ PCMM 以提高人力资源能力为核心：人力资源能力可以界定为，为实现企业目标，员工应具备的知识、技能和实际业务能力。人力资源能力表明了企业执行关键经营活动的能力，执行这些关键经营活动可能产生的结果，在工作能力和技术方面的投资所带来的潜在收益。

☺ PCMM 以持续改进为根本思想：提高人力资源能力不是一朝一夕的事情，它受企业的资源条件、所处的发展阶段、规模大小等因素影响，不可能在短期内同时采取许多先进、复杂的人力资源管理措施。在人力资源能力持续改进的某一阶段，只能采取少数几个关键的人力资源管理措施，处理少数几个关键的人力资源管理矛盾。同时，这些矛盾与措施彼此之间具有一定的逻辑性，只有当组织行为发生某种相应的变化以支持人力资源能力的提高时，这种提高才会有效而持久。因此，提高人力资源管理水平不能一蹴而就，必须分阶段逐步进行。

☺ PCMM 以过程管理和目标管理为手段：PCMM 把人力资源能力成熟度分为 5 个等级，这 5 个等级既构成了一个过程系列，又构成了一个又一个的阶段目标。从长期来看，这 5 个阶段是企业进行人力资源能力成熟度提升所必须经历的；从短期来看，某一阶段就是企业必须达成的阶段目标。同时，在达到阶段目标的过程中，有一系列的具体目标指引人力资源实践活动的进行，有一系列的最佳实践供参考。因此，人力资源能力成熟度的提升是过程管理与目标管理相结合的结果。

(1) 初始级（Initial Level）的典型特征：工作方式随意、不一致，职责缺位，工作混乱，员工情感偏离。

人力资源管理工作仅是事务性的，诸如基本的人事管理和工资奖金发放等；各级管理者缺乏基本的人力资源管理培训；员工能力是未知的，因为组织没有为测试



或提高这些能力作任何努力；没有任何激励措施以使员工的动机与组织的业务目标相一致。

组织所处的是软体发展过程，人员因为不能用一致的方式工作会出现混乱的现象，其整体工作中只有很少的工作过程是经过严格定义的，工作中超出预算、时限的情形频频出现，成功往往依靠的是某个人的智慧和努力或机运，管理人员无法用可靠的方法来评估所需资源的投入，组织必须投入相当多的精英人力才能完成任务，员工大量使用无法复制的复杂技巧，直接答应客户一些需求变更而破坏原有计划，诸如此类种种不适当行为。此阶段之首要改进措施是，集中力量使那些复杂技巧实现可复制性。

(2) 管理级 (Managed Level) 的典型特征：工作超负荷，工作环境复杂，业绩目标不明，执行反馈信息不清晰，相关知识和技能缺乏，沟通交流不畅，员工士气不高。

管理层下决心要提高员工的知识、技能、积极性和绩效；建立并推行各项规章制度；各部门制订了人力资源改善计划，重点放在培训、沟通、工作环境、绩效管理、薪酬、人员配备。

- ☺ 培训的改善：确定每一单位的培训需求；确定每名员工的培训需求；保证员工接受所需的培训；确保所有员工具有执行其任务的技能。
- ☺ 沟通的改善：在组织内建立有效的自上而下及自下而上沟通交流的渠道和机制；确保员工能共享信息，以便在工作中有效协作；确保员工都具备必要的沟通交流技能来执行任务，有效地协作，有效地参加会议，以及解决问题。
- ☺ 工作环境的改善：确保一个适当的工作环境，把环境的干扰降到最小，使员工专心工作，不受不相干因素的干扰；遵守一切可适用的法律和规章，有利于提高绩效。
- ☺ 绩效管理的改善：建立目标标准，据此来评估单位及个人的绩效；提供绩效沟通和反馈；系统解决绩效问题或奖励突出的绩效；确定员工发展需求。
- ☺ 薪酬福利的改善：制定薪酬策略；编制薪酬计划；根据员工对组织的贡献和



价值来为全体员工提供报酬和福利。

- ☺ 人员配备的改善：建立和使用一个正式的人员配备流程；制定岗位说明书；规定选拔的策略；全面评估候选人；选出最具资格的人选；进行新岗位的上岗引导。

(3) 定义级 (Defined Level) 的典型特征：人力资源管理工作与业务策略开始结合；组织通过分析其业务流程来决定所需的核心能力；在整个组织内制定开发这些能力的计划；同时为员工能力的发展制定个人职业发展计划；组织开发和奖励员工核心能力的提高，并且以此提高绩效。

- ☺ 知识和技能分析：确定核心业务过程所需的知识和技能，使这些知识和技能作为员工经营管理活动的基础得到开发和利用。
- ☺ 员工计划：协调员工活动与组织目前及未来的目标保持一致。
- ☺ 能力的开发：制定培训开发计划并组织实施，不断提高员工履行责任、执行任务的能力。
- ☺ 职业发展：帮助每一位员工制定个人的发展规划；跟踪按此规划所取得的进步；提供培训的机会；提供实践的机会。
- ☺ 基于能力的管理：根据所需的知识和能力实施招聘；根据知识和能力实施培训；将薪酬与知识和技能的提高挂钩。
- ☺ 参与文化：在组织的各个层级建立有效的交流沟通方式；提供员工参与决策的机会，将员工个人的知识溶入组织的决策过程中，赢得员工对组织履行其约定的支持。

(4) 量化管理级 (Quantitatively Managed Level) 的典型特征：组织在每一项核心能力的发展上都被定量管理；组织开始培养员工的全面知识和能力（即“通才”），并支持这些“通才”参与跨部门、跨职能的项目团队工作，以使组织处于最佳状态；组织为个人和团队提供教练，教练用他们的经验来传播组织的文化、方法和工具，提供工作的支持、指导，以提高个人和团队的综合素质与绩效。

- ☺ 教练：用教练的经验对员工和团队提供指导和辅导。指导包括设定指导目标，



设计指导活动以达到这些目标,挑选及培训合格的教练,为团队和个人指派教练,建立指导关系,评估指导效果等。辅导包括开发知识和技能,提高绩效,处理不同情形下出现的问题,制定职业决策等。

- ☺ 团队建设:选择合格、合适的成员,使之与团队所需求的知识和技能匹配;不断培训,使成员不断提升技能;将标准过程量体裁衣为团队所用;确定团队的绩效目标;定期评估团队的绩效。
- ☺ 组织绩效的协调:设立量化的个人、团队和组织的绩效目标,定义数据并收集、分析数据;通过数据分析变化趋势;分析人与绩效的因果关系;奖励特殊贡献者。
- ☺ 基于团队的管理:提供资源的支持团队履行其职能;确定团队绩效标准及评估团队绩效;个人薪酬与团队绩效挂钩;对团队的发展动机和作用因势而利导。
- ☺ 组织能力管理:设定组织核心能力发展的量化目标;为实现这个量化的能力发展目标而进行能力开发工作;评估能力开发工作的效果并进行应用和改进。

(5) 优化级 (Optimizing Level) 的典型特征:持续提高员工个人能力,并寻求改进员工动机和能力的革新方法;为开拓个人及团队的能力提供指导;因为人员能力在不断提高,管理的改进永远不会停止。

- ☺ 导师:选择合适的导师;分析个人及团队绩效的状况;为提高个人及团队的绩效提供专门指引,以提高绩效所需的技能;评估导师的效果。
- ☺ 个人能力的开发:个人自愿为工作的改进制定目标和计划;评估和分析实施的过程和效果;对这些过程进行改进。
- ☺ 持续的人力资源创新:建立机制,鼓励员工提案,参与经营;审议和确定实施方案;对新的实施方案和技术进行探索性的试验;评估和鉴定创新成果;对成果进行奖励;持续改善包括缺陷预防、技术更新和流程改造等成为组织的惯常行为;组织的成长与持续改善目标保持一致。



【PCMM 的十项原则】

- ☺ 在一个成熟组织内，专业人员的能力与组织的经营绩效密切相关。
- ☺ 人力资源能力是企业竞争力的基础，是企业战略优势的源泉。
- ☺ 人力资源能力必须与企业战略目标相匹配。
- ☺ 知识密集型工作的重心已从工作元素转至工作能力上。
- ☺ 要从多方面评估和提高能力，包括个人能力、团队能力、人力资源能力及组织能力。
- ☺ 组织要投资于那些对企业核心竞争力至关重要的人力资源能力。
- ☺ 运营管理的水平和质量与人力资源能力息息相关。
- ☺ 人力资源能力的提高可以通过一系列成功实践和程序来实现。
- ☺ 在人力资源能力提高过程中，组织负责提供机会，员工负责利用机会。
- ☺ 技术创新及组织变革的速度很快，组织必须持续发展人力资源能力。

海氏职位评价系统



来龙去脉

海氏职位评价系统又称“指导图表—形状构成法”（Guide Chart-profile），是由美国薪酬设计专家爱德华·海（Edward Hay）和戴尔·珀维斯于 1951 年研发出来的，它有效地解决了不同部门的不同岗位之间相对价值量化的难题，是目前国际上应用最广泛的评价方法之一。



工具模型

海氏认为，各种工作职位虽然千差万别、各不相同，但无论如何总有共性，也就是说，任何工作职位都存在某种具有普遍适用性的因素。他认为，最一般地可以将其归结为三大因素，即技能水平、解决问题的能力 and 承担的职务责任，每个因素又分别由数量不等的子因素构成。海氏职位评价系统实质上是一种评分法，是将付酬因素进一步抽象为具有普遍适用性的三大因素，并相应设计了三套标尺性评价量表，最后将所得分值加以综合，从而算出各个工作职位的相对价值。



海氏职位评价三大因素图如图 3-19 所示。海氏职位评价因素表见表 3-3。

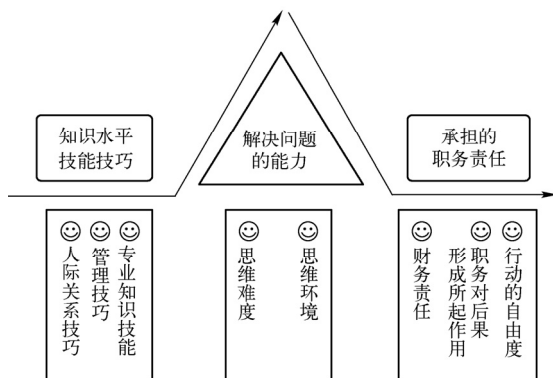


图 3-19 海氏职位评价三大因素图

表 3-3 海氏职位评价因素表

| 付酬因素 | 付酬因素释义 | 子因素 | 子因素释义 |
|---------|-------------------------------------|------------|--|
| 技能水平 | 要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能的总和 | 专业理论知识 | 对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分为 8 个等级，从基本的（第 1 级）到权威专门技术的（第 8 级） |
| | | 管理诀窍 | 为达到要求的绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分为 5 个等级，从起码的（第 1 级）到全面的（第 5 级） |
| | | 人际技能 | 该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分“基本的”、“重要的”、“关键的”3 个等级 |
| 解决问题的能力 | 在工作中发现问题，分析诊断问题，权衡与评价对策，做出决策等的能力 | 思维环境 | 指定环境对职务行使者的思维的限制程度。该子因素分 8 个等级，从几乎一切按既定规则办的第 1 级（高度常规的）到仅作了含混规定的第 8 级（抽象规定的） |
| | | 思维难度 | 指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分为 5 个等级，从几乎无须动脑仅需按老规矩办的第 1 级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第 5 级（无先例的） |
| 承担的职务责任 | 职务行使者的行动对工作最终结果可能造成的影响及承担责任的大小 | 行动的自由度 | 职务能在多大程度上对其工作进行个性指导与控制，该子因素包含 9 个等级，从自由度最小的第 1 级（有规定的）到自由度最大的第 9 级（一般性无指引的） |
| | | 职务对后果形成的作用 | 该子因素包括 4 个等级：第 1 级是后勤性作用，即仅在提供信息或偶然性服务上出力；第 2 级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第 3 级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第 4 级是主要作用，即由本人承担主要责任 |
| | | 职务责任 | 可能造成的经济性正负性后果。该子因素包括 4 个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定 |



海氏职位评价指导图表见表 3-4 至表 3-6。

表 3-4 海氏职位评价指导图表之一——技能水平

| 管理诀窍 | | 起码的 | | | 相关的 | | | 多样的 | | | 广博的 | | | 全面的 | | |
|--------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 人际技能 | | 基本的 | 重要的 | 关键的 | 基本的 | 重要的 | 关键的 | 基本的 | 重要的 | 关键的 | 基本的 | 重要的 | 关键的 | 基本的 | 重要的 | 关键的 |
| 专业理论知识 | 基本业务的 | 50 57 66 | 57 66 76 | 66 76 87 | 66 76 87 | 76 87 100 | 87 100 115 | 87 100 115 | 100 115 132 | 115 132 152 | 115 132 152 | 132 152 175 | 152 175 200 | 152 175 200 | 175 200 230 | 200 230 264 |
| | 初等业务的 | 66 76 87 | 76 87 100 | 87 100 115 | 87 100 115 | 100 115 132 | 115 132 152 | 115 132 152 | 132 152 175 | 152 175 200 | 152 175 200 | 175 200 230 | 200 230 264 | 200 230 264 | 230 264 304 | 264 304 350 |
| | 中等业务的 | 87 100 115 | 100 115 132 | 115 132 152 | 115 132 152 | 132 152 175 | 152 175 200 | 152 175 200 | 175 200 230 | 200 230 264 | 200 230 264 | 230 264 304 | 264 304 350 | 264 304 350 | 304 350 400 | 350 400 460 |
| | 高等业务的 | 115 132 152 | 132 152 175 | 152 175 200 | 152 175 200 | 175 200 230 | 200 230 264 | 200 230 264 | 230 264 304 | 264 304 350 | 264 304 350 | 304 350 400 | 350 400 460 | 350 400 460 | 400 460 528 | 460 528 608 |
| | 基本专门技术的 | 152 175 200 | 175 200 230 | 200 230 264 | 200 230 264 | 230 264 304 | 264 304 350 | 264 304 350 | 304 350 400 | 350 400 460 | 350 400 460 | 400 460 528 | 460 528 608 | 460 528 608 | 528 608 700 | 608 700 800 |
| | 熟练专门技术的 | 200 230 264 | 230 264 304 | 264 304 350 | 264 304 350 | 304 350 400 | 350 400 460 | 350 400 460 | 400 460 528 | 460 528 608 | 460 528 608 | 528 608 700 | 608 700 800 | 608 700 800 | 700 800 920 | 800 920 1056 |
| | 精通专门技术的 | 264 304 350 | 304 350 400 | 350 400 460 | 350 400 460 | 400 460 528 | 460 528 608 | 460 528 608 | 528 608 700 | 608 700 800 | 608 700 800 | 700 800 920 | 800 920 1056 | 800 920 1056 | 920 1056 1216 | 1056 1216 1400 |
| | 权威专门技术的 | 350 400 460 | 400 460 528 | 460 528 608 | 460 528 608 | 528 608 700 | 608 700 800 | 608 700 800 | 700 800 920 | 800 920 1056 | 800 920 1056 | 920 1056 1216 | 1056 1216 1400 | 1056 1216 1400 | 1216 1400 1600 | 1400 1600 1840 |

表 3-5 海氏职位评价指导图表之二——解决问题的能力

| 思维难度 | | 重复性的 | 模式化的 | 中间型的 | 适应性的 | 无先例的 |
|------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 思维环境 | 高度常规性的 | 10%~12% | 14%~16% | 19%~22% | 25%~29% | 33%~38% |
| | 常规性的 | 12%~14% | 16%~19% | 22%~25% | 29%~33% | 38%~43% |
| | 半常规性的 | 14%~16% | 19%~22% | 25%~29% | 33%~38% | 43%~50% |
| | 标准化的 | 16%~19% | 22%~25% | 29%~33% | 38%~43% | 50%~57% |
| | 明确规定的 | 19%~22% | 25%~29% | 33%~38% | 43%~50% | 57%~66% |
| | 广泛规定的 | 22%~25% | 29%~33% | 38%~43% | 50%~57% | 66%~76% |
| | 一般规定的 | 25%~29% | 33%~38% | 43%~50% | 57%~66% | 76%~87% |
| | 抽象规定的 | 29%~33% | 38%~43% | 50%~57% | 66%~76% | 87%~100% |



表 3-6 海氏职位评价指导图表之三——承担的职责责任

| 职务 责任 | 大小 等级 | 微 小 | | | | 少 量 | | | | 中 量 | | | | 大 量 | | | |
|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| | 全额 范围 | 0~1000 元 | | | | 1000~10000 元 | | | | 10000~100000 元 | | | | 100000 元以上 | | | |
| 职务对后果 形成的作用 | | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | | 间接 | | 直接 | |
| | | 后 勤 | 辅 助 | 分 摊 | 主 要 | 后 勤 | 辅 助 | 分 摊 | 主 要 | 后 勤 | 辅 助 | 分 摊 | 主 要 | 后 勤 | 辅 助 | 分 摊 | 主 要 |
| 行动的 自由度 | 有规定的 | 10 12 14 | 14 16 19 | 19 22 25 | 25 29 33 | 14 16 19 | 19 22 25 | 25 29 33 | 33 38 43 | 19 22 25 | 25 29 33 | 33 38 43 | 43 50 57 | 25 29 33 | 33 38 43 | 43 50 57 | 57 66 76 |
| | 受控制的 | 16 19 22 | 22 25 29 | 29 33 38 | 38 43 50 | 22 25 29 | 29 33 38 | 38 43 50 | 50 57 66 | 29 33 38 | 38 43 50 | 50 57 66 | 66 76 87 | 38 43 50 | 50 57 66 | 66 76 87 | 87 100 115 |
| | 标准化的 | 25 29 33 | 33 38 43 | 43 50 57 | 57 66 76 | 33 38 43 | 43 50 57 | 57 66 76 | 76 87 100 | 43 50 57 | 57 66 76 | 66 76 87 | 87 100 115 | 57 66 76 | 76 87 100 | 100 115 132 | 132 152 175 |
| | 一般性 规范的 | 38 43 50 | 50 57 66 | 66 76 87 | 87 100 115 | 50 57 66 | 66 76 87 | 87 100 115 | 115 132 152 | 66 76 87 | 87 100 115 | 115 132 152 | 152 175 200 | 87 100 115 | 115 132 152 | 152 175 200 | 200 230 264 |
| | 有指导 的 | 57 66 76 | 76 87 100 | 100 115 132 | 132 152 175 | 76 87 100 | 100 115 132 | 132 152 175 | 175 200 230 | 100 115 132 | 132 152 175 | 175 200 230 | 230 264 304 | 132 152 175 | 175 200 230 | 230 264 304 | 304 350 400 |
| | 方向性 指导的 | 87 100 115 | 115 132 152 | 152 175 200 | 200 230 264 | 115 132 152 | 152 175 200 | 200 230 264 | 264 304 350 | 152 175 200 | 200 230 264 | 264 304 350 | 350 400 460 | 200 230 264 | 264 304 350 | 350 400 460 | 460 528 608 |
| | 广泛性 指导的 | 132 152 175 | 175 200 230 | 230 264 304 | 304 350 400 | 175 200 230 | 230 264 304 | 304 350 400 | 400 460 528 | 230 264 304 | 304 350 400 | 400 460 528 | 528 608 700 | 304 350 400 | 400 460 528 | 528 608 700 | 700 800 920 |
| | 战略性 指引的 | 200 230 264 | 264 304 350 | 350 400 460 | 460 528 608 | 264 304 350 | 350 400 460 | 460 528 608 | 608 700 800 | 350 400 460 | 460 528 608 | 528 608 700 | 800 920 1056 | 460 528 608 | 608 700 800 | 800 920 1056 | 1056 1216 1400 |
| | 一般性 无指引 的 | 304 350 400 | 400 460 528 | 528 608 700 | 700 800 920 | 400 460 528 | 528 608 700 | 700 800 920 | 920 1056 1216 | 528 608 700 | 700 800 920 | 920 1056 1216 | 1216 1400 1600 | 700 800 920 | 920 1056 1216 | 1216 1400 1600 | 1600 1840 2112 |

海氏职位评价分数计算程序图如图 3-20 所示。职务形态构成图如图 3-21 所示。

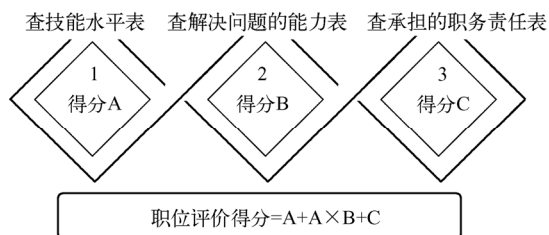


图 3-20 海氏职位评价分数计算程序图

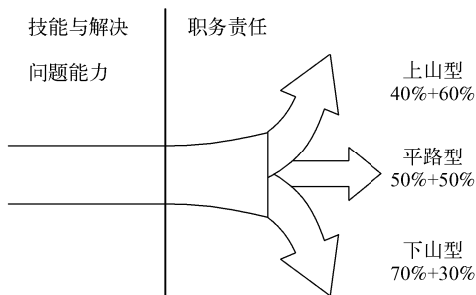


图 3-21 职务形态构成图



深入解读

海氏职位评价相对价值计算公式为

$$W = \alpha(A + AB) + \beta C$$

式中， W 为某种职位的相对价值得分； $(A + AB)$ 为某种职位人力资本存量使用性价值； C 为某种职位人力资本增量创新性价值； α 、 β 分别表示某种职位人力资本存量使用性价值和增量创新性价值的权重， $\alpha + \beta = 1$ 。

海氏认为，职务具有一定的形态，这个形态主要取决于技能和解决问题的能力这两个因素相对于职务责任这一因素的影响力间的对比与分配。根据一般性原则，由三种形态构成，即上山型（ $\alpha : \beta = 40\% : 60\%$ ）、平路型（ $\alpha : \beta = 50\% : 50\%$ ）和下山型（ $\alpha : \beta = 70\% : 30\%$ ）。

技能水平和技能水平与解决问题能力的乘积反映的是一个岗位人力资本存量使用的价值，即该工作岗位员工人力资本存量实际使用后的绩效水平；而风险责任反映的是一个岗位人力资本增量所创造的新的价值，即该工作岗位员工利用其主观能动性进行创新活动所获得的绩效水平。



360° 薪酬模式



来龙去脉

360° 薪酬模式是一种全方位的报酬和激励模式，在管理学界已获得普遍认同，



其目的是为了保证薪酬在人才市场上具有竞争力，吸引优秀人才；对员工的贡献给予相应的回报，激励和保留员工；通过薪酬机制，将短、中、长期经济利益结合起来，促使公司与员工结成利益共同体关系。



工具模型

如图 3-22 所示，360° 薪酬包括经济性报酬与非经济性报酬两部分，是物质报酬与精神报酬的统一。经济性报酬包括直接报酬和间接报酬，非经济性报酬包括内在报酬和外在报酬。直接报酬包括基本薪酬、短期激励（月度奖金、年度奖金等）、长期激励（股票、股票期权等）；间接报酬包括社会保险（五险一金）、各种福利（商业补助保险、企业年金、带薪休假、工作餐、保健等）、其他服务。内在报酬包括培训机会、发展机会、成就机会；外在报酬包括工作条件（工作环境、工作氛围、职业安全、办公设施、交通、通信等）、弹性工作时间、名誉头衔。

3

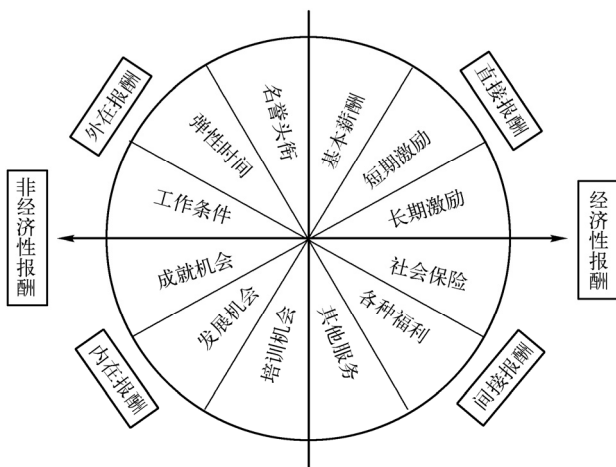


图 3-22 360° 薪酬结构图



深入解读

【360° 薪酬设计八项原则】

☺ 效率优先兼顾公平的原则。



- ☺ 激励的原则：优化薪酬结构，加重激励性因素部分。
- ☺ 战略性原则：薪酬策略必须服务于公司的经营发展战略。
- ☺ 利益共享、风险共担的原则：个人报酬与业绩挂钩。
- ☺ 竞争性原则：增强和保持公司对人才的吸引力。
- ☺ 目标导向的原则：让个人目标和企业目标相一致。
- ☺ 个性化需求的原则：报酬项目与个体的需求相一致。
- ☺ 合法化原则：必须符合国家、地方的劳动法律、法规。

【360° 薪酬管理内容】

- ☺ 确定薪酬管理目标：吸引高素质的人才，保持稳定的员工队伍；激发员工热情，提高绩效；使组织目标与个人发展目标相协调。
- ☺ 制定薪酬策略：人力成本投入策略，如扩张式、紧缩式、倾斜式；采取哪种工资制度？如何处理工资关系（即员工之间的相对收入）？工资确定在怎样的水平？
- ☺ 制订薪酬计划：工资总额、工资率、工资管理重点等。
- ☺ 优化薪酬结构：加大激励的权重；实行目标管理；物质报酬与精神报酬相结合，货币报酬与非货币性报酬相结合，短期报酬与长期报酬相结合；实行个性化的福利项目。



宽带薪酬模式



来龙去脉

宽带薪酬模式（Broad Banding）始于 20 世纪 80 年代末到 90 年代初。1987 年美国经济开始走下坡路，至 1990 年正式进入衰退期，宽带薪酬结构作为一种与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等新的管理战略相配合的新型薪酬结构设计方式应运而生。根据美国薪酬管理学会的定义，宽带薪酬是指将组织内多个薪酬级别及其较窄的薪酬浮动范围重新加以组合，以形成薪酬等级较少，但每一



薪酬级别的浮动范围较宽的新型薪酬体系。宽带薪酬最大的特点是压缩级别，将原来十多个甚至二三十个级别压缩成几个级别，并将每个级别对应的薪酬范围拉大，每个薪酬等级的最高值与最低值的区间变动比率要达到 100%以上，处在同一个薪酬等级中的不同员工薪酬水平可能相差很多，上下调整的范围加大，增加了薪酬调配的灵活度，从而形成了一个新的薪酬管理系统及操作流程，以适应当时新的竞争环境和业务发展需要。例如，IBM 公司在 20 世纪 90 年代前的薪酬等级总共有 24 个，后来被合并为 10 个带宽更大的薪酬等级。



工具模型

宽带薪酬结构图如图 3-23 所示。表 3-7 为宽带型薪酬与传统型薪酬综合比较表。

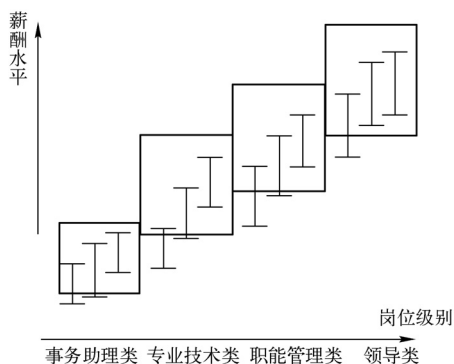


图 3-23 宽带薪酬结构图

表 3-7 宽带型薪酬与传统型薪酬综合比较表

| 薪酬模式 比较内容 | 传 统 型 | 宽 带 型 |
|--------------|--------|-------|
| 适用的组织结构 | 金字塔型 | 扁平型 |
| 绩效的重视程度 | 不重视 | 重视 |
| 岗位的轮换方式 | 不容易 | 比较容易 |
| 直线管理人员的参与方式 | 几乎没有参与 | 更多地参与 |
| 企业发展阶段 | 无关 | 相关 |
| 薪酬调整的方向 | 纵向 | 横向及纵向 |
| 与员工的工作表现 | 松散 | 紧密 |
| 薪酬等级 | 多 | 少 |
| 级差 | 小 | 大 |
| 薪酬变动范围 | 窄 | 宽 |



深入解读

在宽带薪酬体系中，决定员工价值的不是职位，而是员工创造的绩效和所拥有的技能。如果某一员工绩效突出，他就可以得到相当于更高一个级别的薪酬，从而可以绕过职位等级，通过薪酬来证明自己在企业中的价值。例如，一位技术非常熟练的技术工人的薪酬并不低于车间主任；一位顶级销售员可能比一位销售部经理更有价值。

【宽带薪酬模式的优势】

- ☺ 宽带薪酬打破了等级观念，减少了等级差别，有助于企业组织结构向扁平化方向发展，有利于企业创建学习型的企业文化，提升企业的整体工作效率，保持组织的灵活性和外部环境适应性。
- ☺ 引导员工注重自身技能的提高与发展。在宽带薪酬体系下，员工即使职位暂时得不到提升，也可通过提升自身的技术和能力而提高自己在同一宽带内的工资等级，而不是拼命去挤独木桥向高职位晋升。
- ☺ 有利于职位轮换，培育员工职能成长的能力。宽带薪酬体系将过去不同等级的多个职级纳入到同一薪酬等级当中，甚至上级管理者和下属也会在同一个薪酬宽带中，这样就减小了员工横向或向下调动时的阻力，员工愿意通过轮岗来学习新的东西，提升自己的能力，以此获得更大的回报。
- ☺ 有利于提升绩效。宽带薪酬将薪酬与员工的能力和绩效紧密结合起来，灵活地对员工进行激励，只有表现优秀、业绩突出的下级员工才有加薪的希望。
- ☺ 有利于管理者角色转换。宽带薪酬使管理者在薪酬决策方面拥有了更多的权利，直线管理者可以充分利用薪酬这一杠杆来引导员工的行为，提升团队的业绩。人力资源管理人員由于职级调整的减少而摆脱一些事务性工作，转而更多地扮演好直线部门的战略伙伴和咨询顾问的角色。
- ☺ 宽带薪酬体系以市场为导向，使员工从重视内部公平转向更为重视自己在外部劳动力市场上的价值。



【宽带薪酬制度的实施条件】

- ☺ 成熟的管理者队伍：管理人员要重视员工的发展，能对员工进行客观评价，凭业绩定薪。
- ☺ 绩效评价程序公平、透明：宽带薪酬是一种注重绩效的浮动式薪酬制度，所以要强调程序的公平，而且这种程序还必须透明化，让员工知道评价细则，员工通过评价标准来了解企业的愿望，从而调整个人预期，使之与企业的整体价值取向保持一致。
- ☺ 内部沟通无障碍：宽带薪酬制度需要让管理者和员工进行无障碍的沟通，让全体员工能清晰地了解企业发展的策略及报酬决定因素，倾听员工心声，了解员工需求，让员工看到光明，充满希望，建立员工与企业的命运共同体。
- ☺ 薪酬管理人员队伍素质高：推行宽带薪酬制度需要考虑企业战略、企业文化、管理者素质状况、市场信息等多方面因素的配套，薪酬管理人员必须能以积极的态度和专业顾问的方法为各部门提供优质服务，与各部门密切合作，一起为新职位定级。

【推行宽带薪酬应注意的事项】

- ☺ 技术、创新、管理等智力因素对于企业的发展具有支撑作用，如电信、IT等行业的企业适合运用宽带薪酬；而劳动密集型企业不宜引用这套薪酬模式。
- ☺ 人力资源管理体系健全，用工制度和薪酬制度市场化程度较高的企业适用；否则，不适用。
- ☺ 企业管理基础工作比较扎实，具备推行宽带薪酬的条件；否则，不宜推行。
- ☺ 宽带薪酬适用于扁平化组织；层级复杂时，不太适合用宽带薪酬。



绩效棱柱模型



来龙去脉

绩效棱柱模型（Performance Prism）是由英国克兰菲尔德学院教授安迪·尼利（Andy Neely）和克里斯·亚当斯与安达信咨询公司在 2002 年联合编著的《绩效棱柱——测量和管理企业的成功方法》一书中创立的三维绩效评价模型。



工具模型

绩效棱柱是一个以利益相关者为中心的绩效评价体系，用三棱柱的 5 个面分别代表组织绩效具有内在因果关系的 5 个关键要素，即利益相关者主体满意、利益相关者主体贡献、组织战略、业务流程和组织能力，如图 3-24 所示。

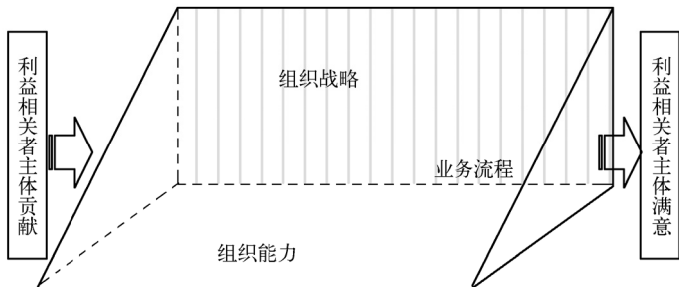


图 3-24 绩效棱柱模型图



深入解读

【绩效棱柱模型的三个基本假设】

- ☺ 一个组织如果希望长期生存和发展，那么其注意力仅放在一两个利益相关者（股东和顾客）身上就是不可取的，甚至是不可行的。
- ☺ 一个组织如果想把真正的价值传送给股东，那么其战略、流程及能力就必须进行整合。
- ☺ 组织及其利益相关者应该认识到他们之间的关系是互惠的，如果利益相关者期望得到一些利益，他们也应该为组织贡献自己的力量。



【绩效棱柱对于绩效管理理念的突破】

- ☺ 关注所有重要的利益相关者：组织只注重一个利益相关者（股东）的需求就能生存和繁荣的日子已经远去了，组织只注重两个利益相关者（股东和客户）的需求就能生存和繁荣的日子即使还没有过去，那也为期不远了。在一个公司中，所有的利益相关者都在一个“生态系统”中相互作用。21 世纪的组织由于多个方面的原因而不得不考虑到所有利益相关者的愿望和要求。首先，如果组织不能满足其利益相关者的特殊需求，那么将面临着他们反抗和拒绝合作的危险境地，这也就意味着投资越来越少，顾客越来越少，员工士气下降，更高的成本及更多的调查；其次，在法律、道德伦理上，组织对其利益相关者负有责任；再则，在这种中介和特殊利益团体流行的时代，他们还要保护来之不易的商誉。
- ☺ 重新认识了绩效管理的起点：传统的观点认为，绩效计量是从战略衍生、推导出来的，也就是以战略为起点的，实际上这从根本上误解了绩效管理的目的和战略角色。绩效棱柱明确了绩效计量的起点是，必须知道组织的利益相关者是谁，以及他们的愿望和要求是什么，即为利益相关者创造价值，而非战略。
- ☺ 灵活性及能够不断地自我完善：绩效棱柱模型设计得非常具有弹性，这样它既可以适应宽泛的要求，也能适应严格的要求。同时，该模型又有不断自我完善的机制，定期评估和更新测量方法和测量系统，以使其与组织发展相适应。

【绩效棱柱模型的逻辑思路】

如果组织想要获得长期成功，就必须非常清楚谁是组织的主要利益相关者及其愿望和要求是什么；但是，仅有一个清楚的认识是不够的，为了满足他们的要



求，组织还必须从利益相关者那里获得努力和贡献，一般包括来自投资者的资金和信用，来自顾客的忠诚和利润，来自员工的思想 and 技能，以及来自供应商的原料和服务等。

组织还需要明确和采取正确的战略，以保证实现利益相关者的价值；为了实施这些战略，还要考虑企业需要什么样的流程，从而保证既有效果又有效率；组织必须拥有适当的能力——适当的人力、良好的实践、领先的技术和物质基础结构的综合，流程才能得到执行。

绩效棱柱展示的是全面的绩效衡量结构，是以一种理性的方式通盘考虑公司的关键性问题。绩效测量贯穿于五个方面，结合公司实际情况，每个方面又可以进一步细化和分解为许多具体问题，而每个问题都必须用计量指标来表示。由于模型的五个方面具有内在的联系，因此由模型衍生出来的计量指标之间自然也就具有相互依存的关系。测量指标不局限于财务指标，也不强调以非财务指标作为对财务指标的补充，而是以绩效棱柱五个层面为引导，只要能更好地使这五个层面发挥作用，更好地实现企业目标的测量指标，都可以引入测量体系中，如财务指标、非财务指标，历史指标、前瞻性指标，核心指标、辅助指标，内部指标、外部指标，数量指标、描述性指标，背景指标等。将这些看似纷乱复杂的指标置于绩效棱柱模型中，就可以将这些指标关系明确化，并相互依存，相互强化，从而更好地做出决策。

【绩效棱柱模型的局限性】

基于绩效棱柱模型的绩效管理从理论上讲是近乎完美的，但在实际操作中仍然存在着一些问题：非财务指标计量有难度；财务指标与非财务指标的权衡和搭配有难度；现有的报酬幅度大多依据财务指标计量，可能会破坏非财务指标的作用；若绩效模型衍生的指标过多，则可能分散管理者的注意力。



盖洛普 Q12 模型



来龙去脉

盖洛普曾经花了 60 年时间对企业成功要素的相互关系进行了深入的研究，建立了描述员工个人表现与公司最终经营业绩之间的路径，即盖洛普路径图，如图 3-25 所示。

显然，一个公司的股价增长是依赖于公司的实际利润的增长，而实际利润的增长取决于营业额的持续增长。多数企业只关注最上面的 3 个财务指标，但是当这些指标发生时，就已经成为过去，无法改变，故称之为后滞指标，而其他前导指标正是产生后滞指标的根本原因。公司营业额的增长是源于有一定的忠实顾客群和愿意为他们服务的员工，这些高度敬业的员工又源于优秀经理的管理，而优秀经理的选拔则依赖于公司的知人善任。从整个路径中可以看出，只有从“发现优势”到“忠实客户”的前导指标达到先进水平后，才能改进后三个阶段的关键业绩。

盖洛普咨询公司通过对 12 个不同行业、24 家公司的 2500 多个经营部门的数据收集，然后对其 105 000 名不同公司和文化的员工进行了态度分析，发现有 12 个关键问题最能反映员工的保留、利润、效率和顾客满意度这四个硬指标，这就是著名的 Q12——测量工作环境和员工敬业度的 12 个指标。

盖洛普公司发明的 Q12 模型在国际大企业中引起了很大反响，其主旨是通过询问企业员工 12 个问题来测试员工的满意度，并帮助企业寻找最能干的部门经理和最差的部门经理。

在盖洛普用 Q12 模型为其他公司提供咨询时，这套方法早已在盖洛普公司得到检验。所有盖洛普员工，每年要接受两次 Q12 检验，经理们还会与员工进行很多交流，来确保公司队伍的优秀和寻找优秀的部门经理。



工具模型

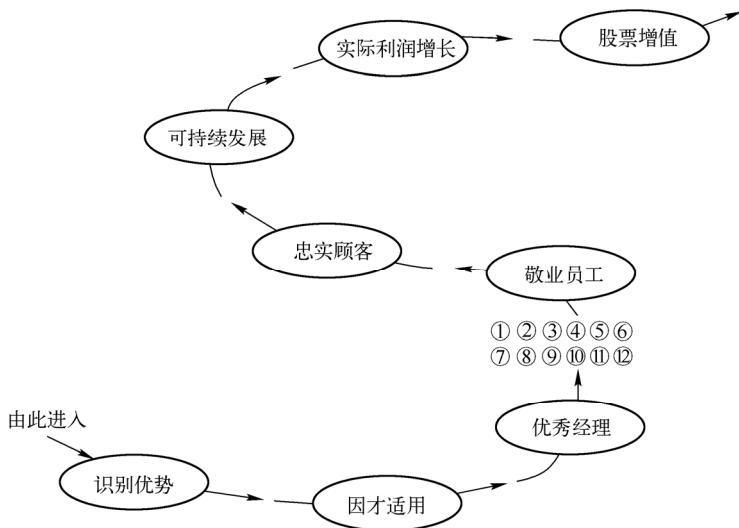


图 3-25 盖洛普路径图

盖洛普的 Q12 模型是测评一个工作环境优势的最简单和最精确的方法，也是测量一个企业管理优势的 12 个维度。它包括如下 12 个问题。

☺ Q1: 是否知道公司对我的工作要求？

要求是衡量自身进步的里程碑，知道公司对自己的要求如同知道通往成功的路径。

☺ Q2: 是否有做好我的工作所需要的材料和设备？

向员工提供做好工作所需的材料和设备是支持员工工作的首要行为，同时也是最大限度发挥员工潜力的前提基础。

☺ Q3: 在工作中，是否每天都有机会做我最擅长做的事？

员工只有在工作中用其所长，才能充分开发其潜力。当一个员工的天生优势与其所任工作相吻合时，他就可能出类拔萃。知人善任是企业和管理者面临的最大的挑战。

☺ Q4: 在过去的七天里，我是否因工作出色受到表扬？

认可和表扬如同建设优良工作环境的砖和瓦。每个人都需要获得认可，以及由



此而产生的成就感。盖洛普在研究中发现,表扬已成为一种与员工进行有效沟通的方式。

☺ Q5: 是否觉得我的主管或同事关心我的个人情况?

离职的员工并不是要离开公司,而是要离开他们的主管。在企业中,主管对员工的影响非常大,对员工加以关心可以增加双方的信任度,而这种信任会增强员工对公司的认可。

☺ Q6: 工作单位是否有人鼓励我的发展?

工作使人们有机会每天接触新情况和发现新方法来迎接挑战。盖洛普发现,在当今的时代,终生受雇于一家公司已不可能,更有价值的是终生就业机会。优秀的管理者会发挥员工的自身优势和才干,鼓励员工在适合自己的方向上发展。

☺ Q7: 在工作中,是否觉得我的意见受到重视?

所有员工都希望他们的意见受到公司的重视,而是否使员工有此种感觉又取决于公司如何倾听和对待他们的意见。这个问题往往被称为员工的“内部股价”,它测量员工对工作和公司所产生的价值感,并能增强员工对公司的信心。

☺ Q8: 公司的使命/目标是否使我觉得我的工作很重要?

如果员工能将公司的价值、目标和使命与其自身的价值相联系,就会有很强的归属感和目标感。如果员工认为他的工作对公司整个目标很重要,这将加大他的成就感。

☺ Q9: 我的同事们是否致力于高质量的工作?

盖洛普在研究中还发现,员工对工作质量的精益求精也是影响团队业绩的关键因素。员工高质量的工作能增强团队精神,继而在整体上提高效率和改进质量。

☺ Q10: 我在工作单位是否有一个最要好的朋友?

高质量的人际关系会组成一个良好的工作场所,良好的工作场所会帮助员工建立对公司的忠诚度。仅关注员工对公司的忠诚度是不够的,忠诚度同样存在于员工之间,员工之间关系如何对员工的去留也会产生决定性的影响。

☺ Q11: 在过去的六个月内,工作单位是否有人和我谈及我的进步?



员工往往不能真正了解自身的表现如何，他们需要从主管那里获得反馈来更好发挥才干、创造价值。优秀的管理者会经常与员工进行工作交流，并会谈及员工的进步，帮助员工认识 and 了解他所具有的才干，以及如何更好地发挥。

☺ Q12: 过去一年里，我是否在工作中有机会学习和成长？

学习和成长是人类的本能需要。学习和成长的重要途径就是工作，有机会学习，才能更好、更有效地工作，从而获得快速成长。

问卷中每个问题设有 4 个选择答案：非常满意、比较满意、较不满意、不满意。

这 12 个问题的有机排列具有一定的内在逻辑关系，盖洛普将解答这 12 个问题的过程比作登山，并将具体的问题比喻为登山途中的四个驿站，如图 3-26 所示。

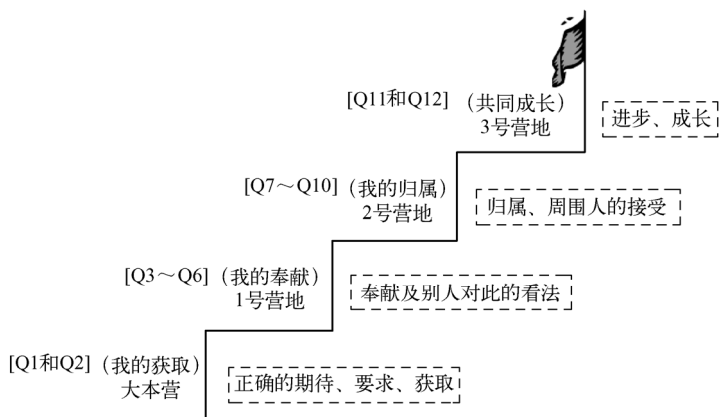


图 3-26 Q12 逻辑关系图



深入解读

盖洛普认为，对内没有测量就没有管理，因为你不知道员工怎么敬业、客户怎么忠诚。盖洛普还认为，要想把人管好，首先要把人看好，把人用好，给他创造环境，发挥他的优势，让他产生一种归属感，盖洛普称之为敬业度，在中国称之为主人翁责任感。

【盖洛普 Q12 的优势】

☺ 简明扼要，突出重点，易于操作。



- ☺ 全员参与，面向基层：盖洛普认为，企业文化建设的关键在于一线管理者，如果基层管理不得力，则高层意志和决策难以贯彻。Q12 调查以部门/班组为单位，重在评测基层工作环境及其所涉及的问题，这些均在基层管理者和员工控制之下，易于改进。
- ☺ 与企业业绩挂钩：虽然 Q12 问卷简短，但涵盖评测工作环境和企业文化的主要维度，并能通过元分析等高级统计分析工具，与员工保留率、顾客满意度、生产效率、利润率、安全等企业经营业绩指标相联系。
- ☺ 具有可比性：盖洛普拥有庞大的数据库，能将被测部门的评测结果与全球业内外其他公司对比分析。
- ☺ 重在行动：许多传统员工调查之所以收效甚微，主要原因在于忽视改进行动。盖洛普咨询人员将在调查基础上，针对各部门/班组编制简明易懂的“盖洛普工作环境质量得分表”，并使用统一教材对各级经理进行培训，帮助他们理解 Q12 结果和管理理念，实施员工反馈并确定改进方案。
- ☺ 推广先进：盖洛普研究表明，不同于传统的员工满意度调查，Q12 有助于区分优秀部门/班组（Q12 得分高的部门往往经营业绩优良）。盖洛普咨询人员将根据调查结果挑选出若干优秀部门，帮助其总结经验并向全公司推广。
- ☺ 问卷统一，便于跟踪：盖洛普建议客户根据自身情况，定期进行 Q12 评测，以持续监测员工敬业度和工作环境，并不断改进。

Q12 最大的特点就是从测量和行动两个方面为基层管理工作指出了方向。作为评测指标，Q12 可以用于了解部门中每个员工的工作状态和感受，进而评测基层部门的工作环境；作为管理指标，Q12 指出了一线管理者应该关注的 12 个工作维度，为管理工作指出了重点。

【实现 Q12 目标的方法】

- ☺ 明确岗位职责和岗位目标：明确岗位职责和岗位目标可以让员工明白公司对他的希望和要求。如果岗位职责和岗位目标与员工的实际工作并不相



符，就会给员工的工作带来误导，使其不能真正发挥作用。

- ☺ 做好设备和办公用品的管理：每个员工进行工作时，都要有相应的设备和办公用品。之所以在这方面出现问题，往往不是设备和办公用品的数量不足，而是管理不善。
- ☺ 加强管理沟通：多与员工进行管理沟通，认真听取员工对公司管理和部门管理的建议，了解员工的思想动态，以便让每个员工去做最擅长的事情，这是管理的高境界。
- ☺ 建立意见反馈机制：设立“第三方”意见接受机构，由“第三方”对意见进行处理，制定相应的规章制度，明确意见反馈是正常的工作。
- ☺ 进行书面工作评价：对员工要有及时的考评沟通，还要有书面的工作评价。在工作评价中，要诚恳地对员工的优、缺点进行分析和总结，让员工对自身的情况有一个客观的了解，感觉到公司在时时刻刻关心着自己的成长。
- ☺ 完善职务晋升体系：职务的晋升是对员工工作的肯定和嘉奖。但如果将晋升局限在行政级别的提高，“千人同挤独木桥”，则会出现管理上的混乱。所以，职务晋升要注重专业职务和行政职务并重，使员工既可以向专业序列发展，也可以向管理序列发展。

盖洛普基于其近30年来对优秀员工和团队的研究经验，发现在公司中具有高敬业度的团队往往具有以下特征。

- ☺ 56%更有可能拥有高出业界平均值的顾客忠诚度。忠诚的顾客将为公司带来长期、持续、稳定的发展。
- ☺ 33%更有可能创造高出业界平均值的利润。这些团队将更有可能完成公司在经营业绩上的期望，“最大可能地提高利润率、股东权益和可持续发展”。
- ☺ 50%更有可能实现高于业界平均值的生产率。这些团队将更有可能完成公司对内部流程控制上的要求，“不断改善并整合公司内部资源”。
- ☺ 50%更有可能实现高于业界平均值的安全指标。



◎ 44%更有可能拥有高于业界平均值的员工保留率。这些团队将更有可能完成公司对内部学习和发展上的要求,“塑造和发展一个健康向上的企业文化”。

Q12 强调了一线管理者的作用,但这必须以高层领导者首先能保证企业发展方向与战略正确为前提。

参 考 文 献

- [1] 罗伯特 A·安东尼, 维杰伊·戈文达拉扬. 管理控制系统[M]. 刘霄仑, 朱晓辉, 译. 第 12 版. 北京: 人民邮电出版社, 2009.
- [2] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [3] 孙宗虎. 组织结构设计实务与范例[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2014.
- [4] 王璞, 曹叠峰. 流程再造[M]. 北京: 中信出版社, 2005.
- [5] 稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译, 曹岫云, 审译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009.
- [6] 诺斯古德·帕金森. 帕金森定律[M]. 王少毅, 编译. 兰州: 甘肃文化出版社, 2004.
- [7] 约翰·罗尔斯. 正义论[M]. 何怀宏, 何包钢, 廖申白, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.
- [8] 约翰·阿克顿. 自由史论[M]. 胡传胜, 等, 译. 南京: 译林出版社, 2001.
- [9] 张勇. 现代企业生命力[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [10] 人人网. 人力资源成熟度模型[N/OL]. 2013-04-23. <http://blog.renren.com/share/283084107/15392361449>.
- [11] 奚玉芹, 金永红. 企业薪酬与绩效管理体系设计[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [12] 郑晓明, 吴志明. 工作分析实务手册[M]. 第 2 版. 北京: 机械工业出版社, 2006.



- [13] 百度文库.360°薪酬[DB/OL].2010-11-24.http://wenku.baidu.com/link?url=AfXtlw_GyywoY8C5syDoHKvKtX_IwyJBEPvBVAG2WRk9KyQRGG0Aahg_KsFLiDA2KNyztzFQJBF-q8TgCsLXKRku4k7JkDHfQQDyWK7-18ZC.
- [14] 刘昕.薪酬管理[M].第3版.北京:中国人民大学出版社,2011.
- [15] 安迪·尼利,克里斯·亚当斯,迈克·肯尼尔利.战略绩效管理——超越平衡计分卡[M].李剑峰,译.北京:电子工业出版社,2004.
- [16] 百度文库.盖洛普Q12[DB/OL].2010-10-14.http://wenku.baidu.com/link?url=sdKm_KET9028z1D-i9mOg3C5J6gLrXgyIbjT7rsKdOC6jyKhf_EvwY2yPB8dokBUHnTfSshLuz1tQF7Ubi64X6hNqJoDxHhis3aG8wD2j0-u.
- [17] 王益.变革时代的领导力[M].北京:清华大学出版社,2003.
- [18] 马库斯·白金汉,柯特·科夫曼.首先打破一切常规[M].鲍世修,等,译.北京:中国青年出版社,2011.
- [19] 柯特·科夫曼,加布里埃尔·冈萨雷斯·莫利纳,方晓光.由此踏上成功之路[M].北京:机械工业出版社,2003.

4 运营管理工具

运营管理是为了落实和实现企业的总体战略目标，对全部生产经营活动进行计划、组织、实施、控制、协调、评估、改进等各项管理工作的总称。企业要想持续发展，运营管理就必须具有竞争优势，而这种竞争优势必须通过科学的管理思维、产品开发设计、采购供应、生产制造、仓储物流、售后服务等一个完整的系统集成，通过质量、时间、成本、服务等能为顾客创造更多价值的关键要素指标来衡量。运营管理，实际上是企业战略实施和执行的环节，领导者必须对其引起足够的重视。本单元向大家推荐四个方面 32 个运营管理工具。



管理思维工具

爱因斯坦说：“人是靠大脑解决问题的。”大脑的功能就是思维。领导者是组织的“大脑”，更要靠思维来解决组织中的问题，因此领导者的思维能力决定着组织的生存和发展能力。然而，思维的问题是最难以研究和解决的问题，看不见，摸不着，瞬息万变，组织内部人与人之间又千差万别，所以很容易造成组织内部的各种矛盾、冲突，效率低下。如果能发现和运用一些思维的技巧和方法，将管理思维活动结构化、流程化、透明可视化，就可以提高组织的思维能力，促使团队、组织内部快速达成一致，大大提高团队、组织思维的质量、效率。



领导者思想地图



来龙去脉

编著者自悟。领导者自身要解决的首要问题是思想建设问题。领导者的目标是什么？组织的目标是什么？领导者要成为什么样的人？领导者的组织要成为什么样的组织？从哪里开始？要经历怎样的路径？要抓住哪些关键环节？要处理好哪些重要关系？要采取哪些重要策略？现实中，领导者们往往更加关注的是自身所拥有的资源、技术、技能，普遍忽视自身的思想、思维方式——这些人生和组织方向性的重大课题，这样走下去会出现各种各样的问题。



工具模型

领导者思想地图如图 4-1 所示。

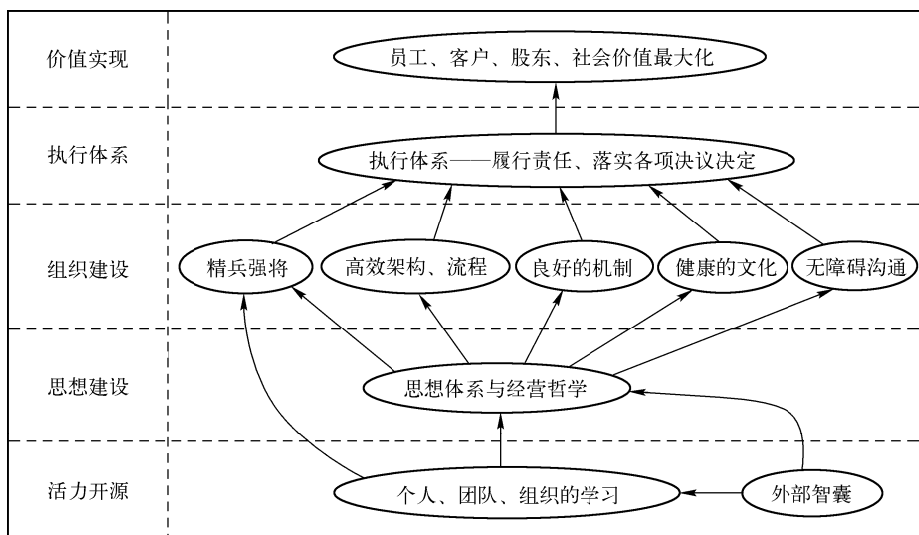


图 4-1 领导者思想地图



深入解读

思想的源泉是学习。学习是一种极其广泛的行为，无处不在，无时不在，无事



不在，所见、所闻、所做、所想皆是在学习。个人的学习会形成个人的知识、能力、价值观和思想，团队和组织的学习才能形成团队和组织的知识、能力、价值观和思想。学习还必须睁眼看世界，外面的世界很精彩；旁观者清，自己看不到的，局外人看得很清楚；另外，局内人不敢说的，局外人可以说出来，所以外脑很重要。实践是学习的一种途径，实践中会产生思想，思想又需要实践的检验。思想不能一成不变，领导者还必须通过学习来不断地进行思想的自我革命，这样才能保持思想的先进性，若顽固不化，必然会被时代所淘汰。

领导者不管是有意识还是无意识，不管是自觉还是不自觉，都会在经营管理活动中形成自己的认识、态度、观念。如何处理自身与员工之间的关系？如何处理公司与股东之间的关系？如何处理公司与顾客之间的关系？如何处理公司与供方之间的关系？如何处理公司与竞争者之间的关系？如何处理公司与社会之间的关系？如何处理投入与产出之间的关系？如何处理眼前利益与长远利益之间的关系？如何处理现状与变革之间的关系？这些基本思想会形成一个体系。领导者需要警惕的是，这个思想体系是否具有先进性？只有保持思想的先进性，公司才能可持续发展。

领导者的思想体系只有上升到经营哲学的层面，做企业才能算做明白了。哲学是科学之母，是对世界的本源、本质、普遍的自然知识、社会知识、思维知识的概括和总结，是世界观和方法论的统一。哲学并不是什么形而上、空对空、虚而缥缈、晦涩难懂的东西，而是实实在在的、朴素的、简单的、智慧的、无处不在的道理和方法。经营哲学就是要回到企业经营的本源、本质性问题，从原点出发，以原点为校准基点，以免迷失，使领导者更有智慧地经营企业。经营哲学包含了经营的理念和落地实践的方法。

经营之圣稻盛和夫先生有句智慧之言：“在经营过程中，我在考虑所谓战略或战术之前，首先要考虑经营的原理、原则。”京瓷的“敬天爱人”“作为人，何谓正确”“以心为本的经营”“追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步与发展做出贡献”，以及在“京瓷经营 12 条”中的“实现销售额最大化和经费最小化”，都是按照这种思想方式提炼出来的。这就是指导京瓷集团经营活动最



重要的原点——“稻盛哲学”，也称为“京瓷哲学”。

有什么样的思想体系，后面就会有什么样的组织建设，就会有什么样的执行体系，就会有什么样的价值实现。能够把思想体系上升到经营哲学的层面，所有问题都可以迎刃而解，因为这是对自然规律的运用，是自然的力量。



系统基模



来龙去脉

系统基模（系统的基础模型）出自美国麻省理工学院斯隆管理学院资深教授彼得·圣吉（Peter M·Senge）1990年出版的《The Fifth Discipline》（后中文版译为《第五项修炼》）。

本处收录的八个系统基模，基本可以涵盖系统中的动态性复杂问题，也就是说人类社会与生态环境的种种问题基本都可以在八个系统基模中找到答案。有些复杂的问题可以用多个系统基模来分析，仍可以找到原因。

4

认识系统基模是学习系统思考的起点，通过运用这些基模，可以感触到日常活动中存在着许多因果关系环路，看清系统中复杂现象背后的结构，发现真正的问题所在，找出更多隐藏的最小杠杆解，日积月累自然就培养了系统思考的习惯。



工具模型

（1）成长上限：如图4-2所示，左侧是增强环路，促进成长的要素越多，成长的情况越好；成长的情况越好，促进成长的要素越多，将系统带入“快速成长期”。右侧是调解环路，不要忘记，成长的同时，抑制成长的要素也在增强，会反向抑制成长，将系统带入“加速衰败期”。

任何个人和组织都会遭遇成长上限，而且都是出现在快速成长期，大多数个人和组织没有感觉，所以开始加速衰败。在辉煌中突然败倒，就是成长上限的系统动力在起作用。

解决的方法是，必须在右侧环路上加一个外力，果断地采取解决抑制要素的措施。

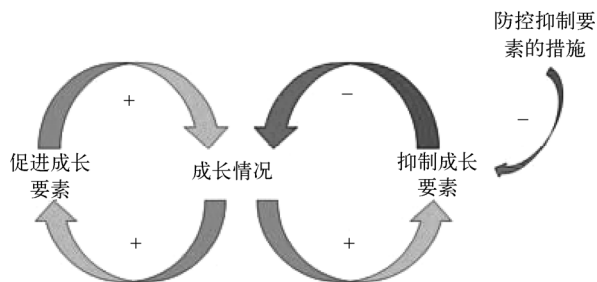


图 4-2 成长上限系统基模图

(2) 舍本逐末：如图 4-3 所示，上面的调解环路是头痛医头的办法，在短期内可以暂时消除症状，但没有找到症状的根本原因，没有解决问题，治标不治本；下面的调解环路是针对症状的根本原因采取的措施，是治本，但时间会有所滞延。右侧的调解环路说明“症状解”会产生副作用，系统会对这种副作用产生依赖，而不再去寻求“根本解”，所以问题会不断重复出现。

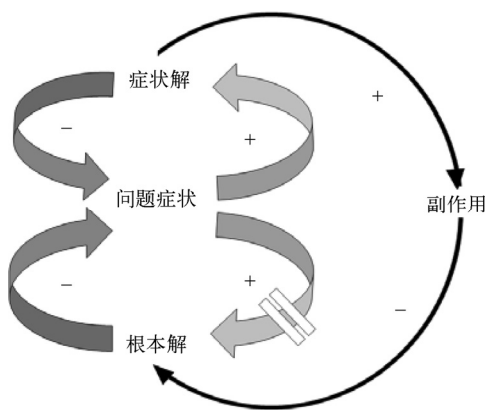


图 4-3 舍本逐末系统基模图

解决问题的根本方法在“根本解”。如果问题急迫，“根本解”的效果有时间滞延，在治本的过程中，可暂时使用“症状解”缓解症状，用治标来争取时间。

(3) 目标侵蚀：如图 4-4 所示，在上面的调解环路中，因为目标越高，现实与目标的差距就越大，所以降低目标的愿望就越强，最后就把目标拉了下来，目标就是这样被侵蚀的。在下面的调解环路中则是不同的思维，现实与目标的差距越大，



努力程度就越大，经过一段时间，实际情况就越来越好，差距就越来越小，进一步增强挑战高目标的信心。

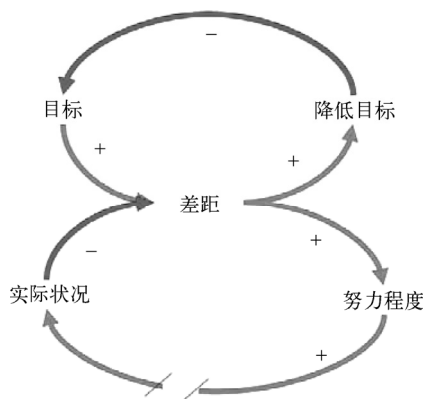


图 4-4 目标侵蚀系统基模图

（4）恶性竞争：图 4-5 所示的是恶性竞争系统基模图。

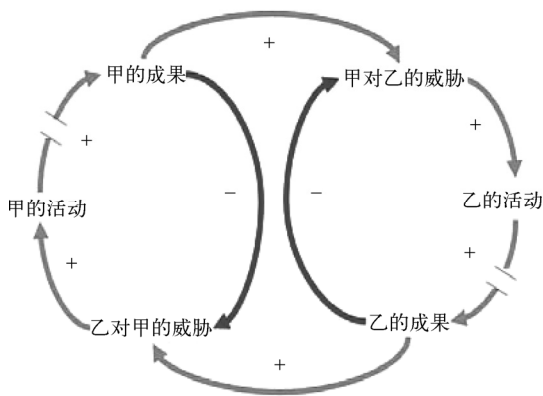


图 4-5 恶性竞争系统基模图

在左侧的调解环路中，甲的活动越多，甲的成果就越好，乙对甲的威胁就越小；在右侧的调解环路中，乙的活动越多，乙的成果就越好，甲对乙的威胁就越小。但两个调解环路外边存在着增强环路，甲的成果越好，乙感觉到的威胁就越大，进一步加剧了乙的活动；乙的成果越好，甲感觉到的威胁就越大，又进一步加剧了甲的活动。



甲、乙双方如果存在恶性竞争，势不两立，就会不断加剧竞争，对双方及周围都会造成严重恶果，最后以一方被完全拖垮而结束。

爱好和平，采取双赢策略，不使对方感觉到威胁，可以避免恶性竞争的发生。

（5）富者越富：如图 4-6 所示，在上面的增强环路中，甲的活动越多，甲相对乙的业绩就越好，给甲的资源就越多，再次加剧甲的活动，造成富者越富。在右侧的调解环路中，给甲的资源越多，给乙的资源就相对减少，乙的活动就会减少，乙相对甲的业绩就不好，给乙的资源就更少，再次减弱乙的活动，造成贫者越贫。

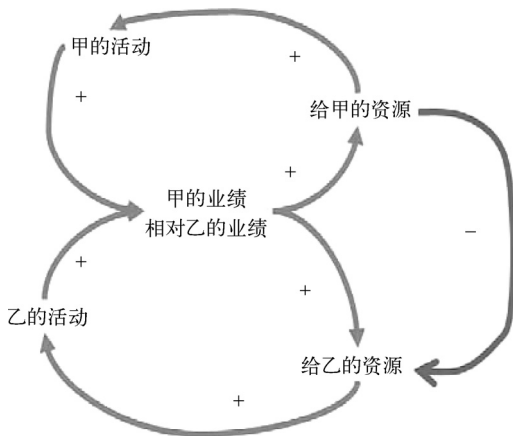


图 4-6 富者越富系统基模图

富者越富基模也很好地解释了社会贫富差距逐步加大的原因，政府必须干预资源的合理配置，关注社会整体的均衡，促进和谐发展。

（6）共同悲剧：如图 4-7 所示，左上和左下的两个小的增强环路，促使甲、乙都在不断扩张，总的活动量不断增加。然而，资源是有限的，这样就使每个活动所得到的资源减少，造成大家的资源都不足，都不能继续发展。

解决办法，要么是补充到新的资源，要么是控制好发展节奏，再有就是重新进行战略选择。

共同悲剧基模很好地解释了多元化企业没有几家能够成功的原因，除非企业的资源“无限”，但这是不可能的。即使物质资源能“无限”扩充，但人力资源和管理资源是有时间、空间、数量、质量限制的。

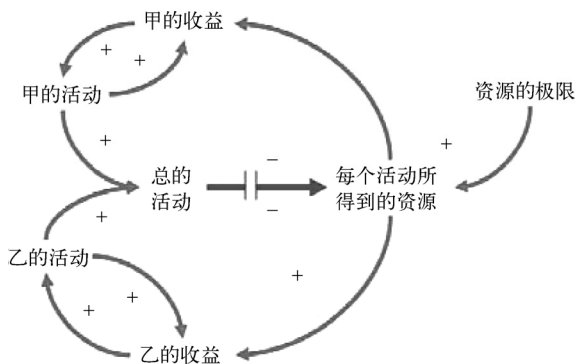


图 4-7 共同悲剧系统基模图

（7）饮鸩止渴：如图 4-8 所示，出现问题，采取对策解决，在短期内有效。但是，以后会产生严重的后遗症，使问题更加恶化，更难以解决。例如，疼痛时用鸦片治疗，短期内可以缓解，但长期会成瘾，情况更糟。

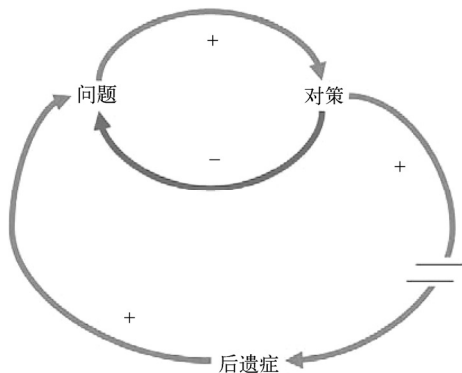


图 4-8 饮鸩止渴系统基模图

采取直接的对策时，一定要想一想是否会产生后遗症？这种后遗症的影响有多大？眼光尽量放长一些，采取短期对策只是为长期解决来赢得时间。

（8）成长与投资不足：如图 4-9 所示，左上是成长与投入的增强回路，右上是投入与降标的调解环路，说明在接近成长上限时，非常容易用降低目标和绩效标准来回避投入的不足。

右下是绩效与投入的调解环路，绩效下降，应意识到投入不足的问题。此时要增加投入以扩充“产能”，突破成长的上限，再创未来。

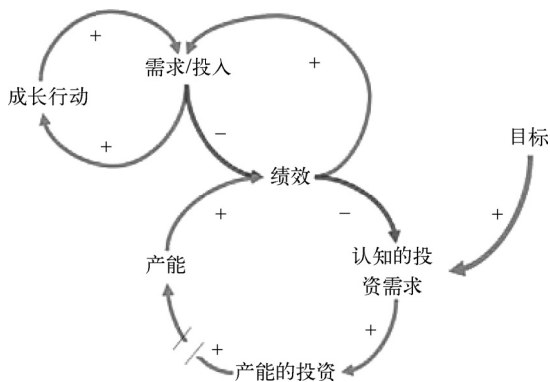


图 4-9 成长与投资不足系统基模图

坚持目标和绩效标准，要仔细评估“产能”是否足够支持未来的需求。如果成长已经开始减缓，此时切忌再去推动成长环，应致力于扩充“产能”。



深入解读

如何在系统基模中寻找杠杆解？杠杆解都在调解环路中，而不是在增强环路中。因此要改变系统的行为，必须辨认和改变限制因素。

系统思考是“见树又见林的艺术”，要求人们整体思考，不要片面思考；要动态思考，不要静止思考；要本质思考，不要表象思考。

4

【系统思考的微妙法则】

今天的问题来自昨天的解决方案；越用力推，系统反弹力越大；渐糟之前先渐好；显而易见的解往往是无效的；对策可能比问题更糟；欲速则不达；因与果在时空上并不紧密相连；寻找小而有效的高杠杆解；鱼与熊掌可以兼得；不可分割的整体性；没有绝对的内与外。



PDCA 循环



来龙去脉

PDCA 循环又称戴明环，最早由美国贝尔实验室的休哈特（Walter Shewhart）



博士于 20 世纪 30 年代提出，后由“日本奇迹之父”美国质量管理专家威廉·爱德华·戴明博士（W. Edwards Deming）于 20 世纪 50 年代发扬光大。20 世纪 40 年代末，日本政府委托麦克阿瑟给物色一位美国专家，来帮助日本进行企业管理整顿、建立质量管理体系。1950 年，戴明作为质量管理专家抵达日本，之后推行了风靡世界的“全面质量管理模式”，使日本在五年内能够生产出优质产品，十年内成为工业强国，二十年内成为经济强国。



工具模型

PDCA 是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程就是质量计划的制订和组织实现的过程，这个过程就是按照 PDCA 循环不断地周而复始地运转的。

☺ P（计划，PLAN）：从问题的定义到行动计划。

☺ D（实施，DO）：实施行动计划。

☺ C（检查，CHECK）：评估结果。

☺ A（处理，ACT）：标准化和进一步改进。

PDCA 循环圈如图 4-10 所示。PDCA 持续改进阶梯如图 4-11 所示。表 4-1 为 PDCA 各个环节所用工具一览表。

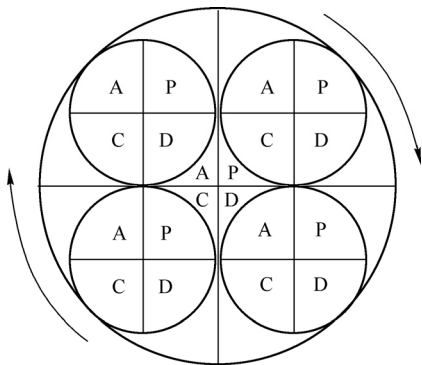


图 4-10 PDCA 循环圈

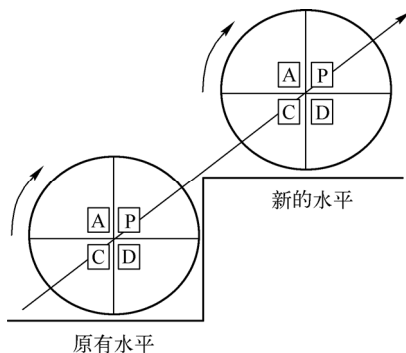


图 4-11 PDCA 持续改进阶梯



表 4-1 PDCA 各个环节所用工具一览表

| 工具 步骤 | 头脑 风暴 | 5W +1H | 矩阵 图 | 流程 图 | 检 查 表 | 柏 拉 图 | 直 方 图 | 排 列 图 | 控 制 图 | 亲 和 图 | 5W | 散 布 图 | 甘 特 图 | 决 策 矩 阵 | 行 动 计 划 | 投 票 法 | 程 序 |
|-----------------------------|----------|-----------|---------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|--------|
| PLAN（计划） | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 确认问题 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 收集和 组织数据 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 设定 目标和测 量方法 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.0 分析 原因 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.0 找出 影响质量 的主要因 素 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 测试 与选择 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3 提出 行动计划 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DO（实施） | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.0 实施 行动计划 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CHECK（检查） | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.0 评估 结果 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACT（处理） | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.0 处置 | | | | | | | | | | | | | | | | | |



深入解读

PDCA 循环在质量管理领域得到了广泛的应用，但它不仅适用于产品质量控制过程，同样可以有效控制工作质量和管理质量，它是能使任何一项活动有效进行的科学的工作程序。



【PDCA 循环的功能】

- ☺ PDCA 循环：可以使我们的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。
- ☺ 周而复始：PDCA 循环的四个过程不是运行一次就完结，而是周而复始地进行。一个循环结束，解决了一些问题，可能还遗留了一些问题，或者又出现了新的问题，再进行下一个 PDCA 循环，依此类推。
- ☺ 大环套小环：如果把整个企业的工作作为一个大的 PDCA 循环，那么各个部门、车间、班组还有各自小的 PDCA 循环，大环带小环，小环保大环，互相促进。
- ☺ 阶梯式上升：PDCA 循环不是在同一水平上循环的，而是爬阶梯上升式的循环，每循环一次，就解决一部分问题，取得一部分成果，工作就前进一步，质量就提高一步。

PDCA 的四个阶段、八个步骤如下所述。

- ☺ 第 1 阶段：P——计划，就是制订质量目标、活动计划、管理项目和措施方案。

☞ 步骤 1：分析现状，找出问题。强调的是对现状的把握和发现问题的意识、能力，发现问题是解决问题的第一步，是分析问题的前提。

☞ 步骤 2：分析问题产生的原因。运用团队学习法，集思广益，把导致问题产生的所有原因统统找出来。

☞ 步骤 3：要因确认。区分主因和次因，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面是最有效解决问题的关键。

☞ 步骤 4：拟定措施、制订计划。运用 5W1H 工具，即为什么制定该措施（Why）？达到什么目标（What）？在何处执行（Where）？由谁负责完成（Who）？什么时间完成（when）？如何完成（How）？措施和计划是执行力的基础，尽可能使其具有可操作性。

- ☺ 第 2 阶段：D——实施，就是将制订的计划和措施具体组织实施和执行。



☞ 步骤 5: 执行措施、执行计划。高效的执行力是组织完成目标的重要一环。实施阶段并不是简单的执行,实施应包括执行、控制、调整三部分内容。调整是对工作计划进行调整,不是调整预定目标值。调整后的计划要经过审批。

☺ 第 3 阶段: C——检查,就是把执行的结果与预定的目标对比,检查计划执行的情况,是否达到预期的效果?哪些做对了?哪些做错了?成功的经验是什么?失败的教训是什么?原因在哪里?

☞ 步骤 6: 检查验证、评估效果。IBM 前 CEO 郭士纳说:“下属只做你检查的工作,不做你希望的工作。”检查阶段要把所有的相关效果不论大小都罗列出来,运用统计技术,用大量可靠的数据说明问题。

☺ 第 4 阶段: A——处理,包括以下两个步骤。

☞ 步骤 7: 标准化,巩固成绩。标准化是巩固企业管理现状不下滑,积累、沉淀经验的最好方法,也是企业治理水平不断提升的基础。可以这样说,标准化是企业管理系统的推动力和止滑器。没有标准化,企业就不会进步,甚至会下滑。标准化要把有效的措施纳入正式文件,实现标准化管理,组织相关人员培训,并建立责任制,保证措施的有效实施。

☞ 步骤 8: 处理遗留问题。所有问题不可能在一个 PDCA 循环中全部被解决,遗留的问题会自动转入下一个 PDCA 循环,如此周而复始,螺旋上升。

【应用 PDCA 循环应注意的问题】

☺ 首先必须制订好目标、标准、法规、程序。一般来说,PDCA 循环就是企业按照产品或服务的质量要求,沿着特定的制造或服务程序,为达到某一时期的目标,周而复始地循环的管理过程。PDCA 循环就像链条一样把企业的目标、标准、法规、程序连在了一起。

☺ PDCA 循环要有针对性。要把影响质量的带来根本性的问题作为解决的对象,选准目标,有的放矢,这样才能收到较明显的效果。



- ☺ PDCA 循环具有期限要求，无论在哪个层次的 PDCA 循环都要有明确的期限。没有时间约束的循环是不会有实际效果的。对于不同的管理层次，循环时间的长短也是不同的。一般来说，层次越高，循环周期越长；层次越低，循环周期越短。有了时间约束，管理工作的效率也会随之提高。
- ☺ PDCA 循环应做好奖惩兑现和原始记录。一个循环结束后，如果不搞好奖惩兑现，就不利于调动积极性，不利于下一循环的顺利进行。做好原始记录，可以为以后的管理工作提供信息，还可以为奖惩兑现提供可靠依据。此外，还可以为领导决策提供依据，为转入下一循环提供原始资料。



突破思维技巧



来龙去脉

突破思维技巧属于美国阿拉莫学习系统公司（Alamo Learning System Ltd.）的知识产权，由杜豪先生引入中国。2002 年 11 月 25 日，阿拉莫在北京举办了中国第一期“突破思维的技巧”（The AdvantEdge）培训师班，2006 年 1 月盖伊·黑尔（Guy Hale）著、杜豪等编译的《领导者之剑》在北京由机械工业出版社出版发行。

用编译者的话说，突破思维实现了六个突破，即“从隐性思维到显性思维，从封闭式思维到开放式思维，从随意性思维到流程性思维，从感性思维到理性思维，从被动式思维到主动式思维，从直线式思维到系统式思维。”

突破思维是一种有效的管理思维模型和工具，按处理问题的复杂程度又分为基础性部分和结构性部分。基础性部分包括了主动性管理流程的核心逻辑，通过一些简单、快速的办法来进行，用于处理日常的和紧急的问题。结构性部分是高级版，是在基础性方法的基础上，对于复杂的、有重大影响的问题进行细致的、结构化的分析。本节介绍的主要是基础性部分。



工具模型

AdvantEdge 路径图如图 4-12 所示。基础性思维结构图如图 4-13 所示。

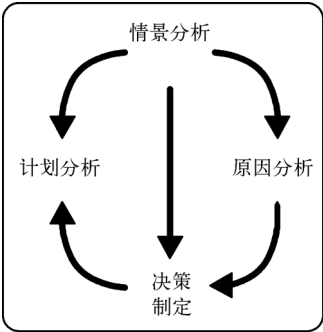


图 4-12 AdvantEdge 路径图



图 4-13 基础性思维结构图

情景分析工具表见表 4-2。基础性原因分析工具表见表 4-3。基础性决策制定工具表见表 4-4。基础性计划分析工具表见表 4-5。

表 4-2 情景分析工具表

| 任务或问题 | 细化的、具体的、清晰的任务或问题 | 排 序 | 确定分析的起点 |
|-------------------------------------|------------------|-----|---------|
| WHO WHAT WHERE WHEN HOW | | | |

表 4-3 基础性原因分析工具表

| 问题是什么 | 比较对象 | 有何不同 | 可能的原因 |
|-------------------------------------|------|------|-------|
| WHO WHAT WHERE WHEN HOW | | | |



表 4-4 基础性决策制定工具表

| | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|---|
| 决策目标 | | | |
| 决策标准 | 备选方案 | | |
| | A | B | C |
| 否决标准: | | | |
| 期望标准: | | | |
| 风险评估 | | | |
| A | B | C | |
| 如果 那么 如果 那么 | 如果 那么 如果 那么 | 如果 那么 如果 那么 | |

表 4-5 基础性计划分析工具表

| | | | | | |
|-------|----|------------|-----------|-----------|----|
| 计划目标 | | | | | |
| 步骤或项目 | 时间 | 可能出现的问题/机会 | 预防性/促进性措施 | 应急性/利用性措施 | 预警 |
| | | | | | |



深入解读

在日常管理活动中，经常会遇到一些夸张的、模糊的、笼统的问题，令人焦虑而无措；或者是问题还没弄清楚就贸然采取行动，使问题越来越糟。突破思维提供一个解决问题的结构化、流程化、可视化的思维模型，即首先要回到解决问题的原点，通过情景分析，把问题澄清；如果是过去的事情，要分析原因；如果是现在的事情，要制定一个决策；如果是未来的事情，要进行计划的分析。

- ☺ 情景分析：是通过4W1H的提问，把那些夸张的、模糊的、笼统的问题进行澄清。答案会是细化的、具体的、清晰的问题；然后再按重要性、紧急性排序，排出解决的优先次序；然后再确定问题分析的起点，是要分析原因？还是要制



定决策？还是要制订计划？

- ☺ 原因分析：突破思维采用的是比试错法、专家法更有效率的比较法，即给发生了问题的事物找到参照对象（这个参照对象可以是人、物、事、地点、时间或趋势），然后将发生了问题的事物与参照对象进行比较，看有何不同，出现的异常就是可能的原因，再进一步验证，就能确定原因。
- ☺ 决策制定：突破思维首先要明确决策的目标，以免决策跑题、迷失。在社会日常活动中，人们经常会做一些无效的决策，如医院是为了救死扶伤，但日常决策的行为却是为了赚钱；学校是为了培养人才，但日常决策的行为也是为了赚钱；组织用人的目标是担当和胜任，但日常决策的标准却是亲疏喜恶。决策标准分为否决标准和期望标准两类。否决标准是指方案若不符合，即一票否决；期望标准是指方案的符合越优越好。任何一个决策都会承担风险，突破思维提醒我们，决策的风险一定要在所能承受的限度内。如果风险发生的概率很高，结果是不能承受的，则此方案就不可取。
- ☺ 计划分析：计划是具有高智慧含量的谋划性活动。突破思维首先要明确计划的目标，然后把任务分解，明确时间节点，预测可能出现的问题或机会，制定预防性或促进性措施，问题或机会一旦出现，要采取应急性或利用性措施，还要明确什么是问题或机会出现的征兆。

标杆管理

来龙去脉

标杆学习是人类的一种原始的、本能的学习方法。标杆管理的方法最早可追溯到《易经》，《易经》中的第 17 卦是随卦，“择善而随”为本卦的立论，六爻则包含了一套完整的标杆管理办法。战国时期赵武灵王的“胡服骑射”，近代中国的“洋务运动”，近代日本的“明治维新”，都是标杆管理的著名典故。现代标杆管理（Benchmarking）产生于 20 世纪 70 年代末，80 年代初，在美国企业“学习日本经验”的运动中，由施乐公司首开标杆管理先河，其他企业紧随其后，掀起了标杆管



理浪潮。后经美国生产力与质量中心进行了系统化和规范化，1987年《美国国家质量年度奖》法案颁布，在评奖条件中，要求参与竞赛的企业应该将本企业质量管理措施和效果与其他“行业佼佼者”或世界最佳组织进行比较。据统计，全球500强企业中有近90%的企业应用了标杆管理。



工具模型

标杆管理的定义是，为了进行组织改善，而针对一些被认定为最佳作业典范的组织，以持续的与系统化的方法，评估其业绩、产品、服务与工作流程，找出自己与之的差距，并确定改进的工作方案。

标杆管理就是在全球范围内寻找在自己的薄弱环节方面做得最好的公司，并进行标杆比较和赶超，由此获得竞争优势。

标杆管理六步法模型如图4-14所示。标杆选择范围图如图4-15所示。表4-6为标杆分析工具表。表4-7为标杆学习工具表。

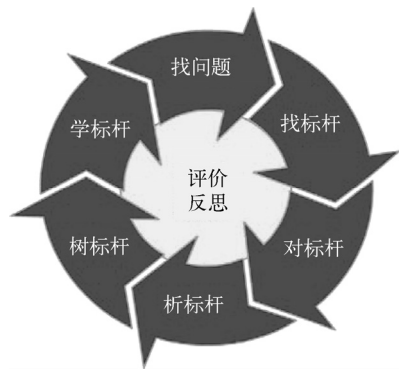


图 4-14 标杆管理六步法模型

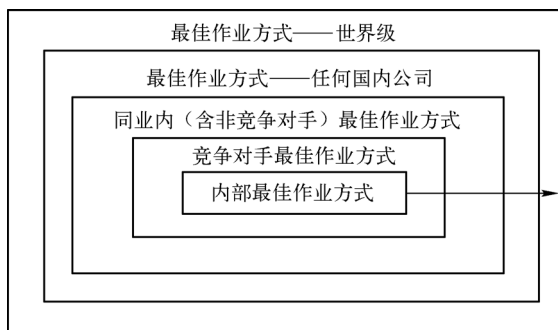


图 4-15 标杆选择范围图

表 4-6 标杆分析工具表

| 问题/困惑/项目 | | | 标 杆 | | |
|----------|-------|------|------|----|------|
| 序号 | 关键比较点 | 标杆水平 | 本部水平 | 差距 | 分析标杆 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



表 4-7 标杆学习工具表

| 序 号 | 学习/改进项目 | 标杆学习小组成员 | 学习/改进目标 | 时 间 表 | 评估检查方法 | 备注： (资源支持) |
|-----|---------|----------|---------|-------|--------|---------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



深入解读

标杆是一把尺子，可以量出组织自身的高矮；标杆又像是一面镜子，可以照出组织自身的美丑；标杆又像是一杆秤，可以称出组织自身的轻重。

标杆管理是为了发现自己企业与先进企业之间的差距，发现差距的目的是为改进自己。需要注意的是，虽然标杆学习是从模仿开始的，但学习的目的是从标杆对象身上获得改善的灵感，而不是一味地模仿他们的做法。

4

【通用的三类标杆】

- ☺ 内部标杆：即同一组织内部，在不同地点、部门、作业单位、国家从事类似的业务活动的个人或团队。内部标杆容易取得标杆对象的配合，简单易行；另外，通过内部标杆管理，还可以促进内部沟通和学习。但其缺点是视野小，具有一定的局限性。
- ☺ 行业性标杆：即生产或提供相同产品或服务的组织。产品结构和产业流程相似，面临的市场机会相当，具有高度相关性和可比性。但如果标杆是直接竞争对手，则难以取得标杆对象的配合，不易获得真正有用或准确的资料。



- ☺ 功能性标杆：处于不同行业但拥有相同或相似功能、流程的组织。因为任何行业均存在一些相同或相似的功能或流程，所以跨行业选择标杆，双方没有直接的利害冲突，更加容易取得标杆对象的配合；另外可以跳出行业的框框约束，开阔视野。但功能性标杆信息相关联较差，需要较为复杂的调整转换过程，实施难度相对较大。

标杆管理是一种有目的、有目标的学习过程。通过标杆管理，企业能够明确产品、服务或流程方面的最高标准，然后通过努力来达到这些标准。在这个过程中，借鉴了先进的模式和理念，再结合本单位实际情况，引发新观点、激发创新，重新思考和设计适合自身的最佳模式。

标杆管理是一个持续渐进的过程，企业可从初级到高级分阶段确立循序渐进的改善目标。在这个过程中，必须在员工培训上加大投入，不断学习标杆的最佳实践，发现自身的差距和不足，引导组织的管理水平和技术水平呈螺旋式上升发展，使标杆管理成为推动管理进步和组织进化的阶梯。

【影响标杆管理能否成功的关键因素】

- ☺ 危机意识、责任意识、大局意识是强还是弱？
- ☺ 学习的内在驱动力是否强烈？
- ☺ 学习标杆的表象还是本质？
- ☺ 变革的阻力在哪里？有多大？
- ☺ 变革的阵痛、剧痛能忍受吗？
- ☺ 变革的决心有多大？
- ☺ 变革的资源配置是否给力？

4

八棱尺



来龙去脉

出自 ISO9000 标准八项质量管理原则：以顾客为关注焦点；领导作用；全



员参与；过程方法；管理的系统方法；持续改进；基于事实的决策方法；与供方互利的关系。八项原则是 ISO/TC176 在总结了质量管理实践经验的基础上用高度概括同时又能易于理解的语言所表述的质量管理最基本、最通用的一般性法则。



工具模型

八棱尺模型图如图 4-16 所示。八维度度量图（例）如图 4-17 所示。

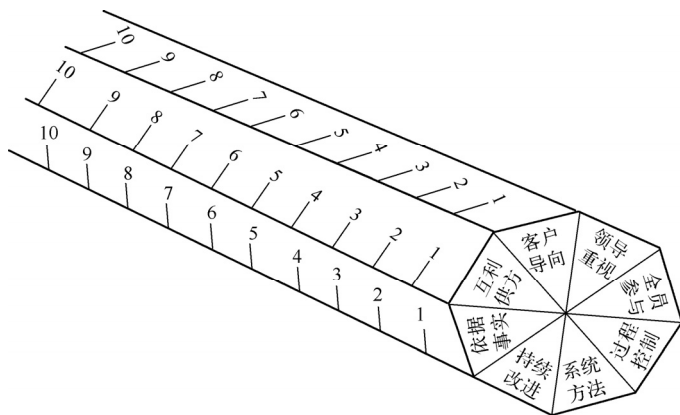


图 4-16 八棱尺模型图

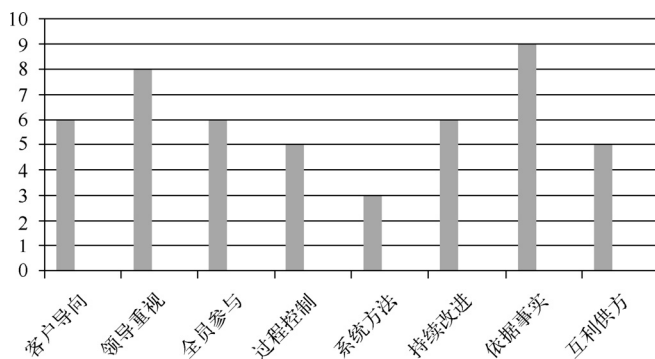


图 4-17 八维度度量图（例）



深入解读

八棱尺可以作为度量组织的管理系统、管理实况的一把尺子，量出八个维度的八个尺寸，缺少任何一个维度，或者任何一个维度的尺寸不够长，说明这个组织的管理系统不可靠，管理一定存在若干问题。

(1) 客户导向维度度量的要点。

☺ 短尺寸表现：

- ☞ 以自我为中心：组织只关注自己的发展，忽视顾客的需求，凭借某种资源优势，店大欺客，不听取顾客的意见，对顾客抱怨更是不理不睬。
- ☞ 以政府或官员为中心：“不找市场找市长”，习惯于官商模式，依赖政策壁垒，不研究市场、顾客，没有形成核心竞争力，结果政府人事一变或政策一变便不能生存。
- ☞ 务虚不务实：过分追求形式，为了追求某项突出，大肆增加质量费用，而这些突出并不是顾客所关注的。
- ☞ 不能真正把握顾客需求：不重视市场调查，静态对待顾客的动态需求，欲引领顾客需求但实施能力不足。
- ☞ 没有建立与顾客沟通的机制：只埋头生产，与顾客缺乏沟通，不知道顾客在想什么。
- ☞ 推卸责任：产品或服务一旦出现异议，不从自身找原因，反而埋怨顾客，将责任推给顾客。
- ☞ 只关注直接客户，不关注间接客户；只关注外部客户，不关注内部客户。
- ☞ “以顾客为关注焦点”的原则未能落实：一是未体现在组织的方针中；二是未落实到组织质量管理体系的各项工作中；三是员工对这些原则不了解或认识不深刻。

☺ 长尺寸表现：

- ☞ 领导层在思想上真正解决了“以顾客为关注焦点”的认识问题，违背这一原则的错误认识已经得到彻底的纠正。



- ☞ 组织的方针和发展战略,充分体现了“以顾客为关注焦点”的原则。
 - ☞ 全体员工对“以顾客为关注焦点”的原则已经理解,并已普遍接受。
 - ☞ 组织的所有工作都真正体现了“以顾客为关注焦点”,或者说,都是从“以顾客为关注焦点”出发的。
 - ☞ 组织建立了与顾客沟通的机制,疏通了与顾客沟通的各种渠道,能够定期或不定期地与顾客进行沟通。
 - ☞ 组织在调查、识别、分析、评价顾客的需求方面,建立行之有效的制度并经常进行。
 - ☞ 组织能主动获取顾客的意见,并能组织内部相关部门之间相互沟通,包括领导层也能得到这方面的信息或报告。
 - ☞ “以顾客为关注焦点”已纳入了组织的管理评审中,定期进行评审并加以改进。
 - ☞ 顾客的满意度呈上升趋势。
 - ☞ 组织在满足顾客需求方面经常有新的举措,包括推出新产品和新的服务项目。
 - ☞ 对顾客的抱怨处理及时,最大限度地让顾客满意。
 - ☞ 所有与顾客有关的工作都能得到持续改进,取得显著成效。
- (2) 领导重视维度度量的要点。
- ☺ 在质量方针的制定方面:是否能解决对质量的认识问题?是否有坚定的质量信念?在制定质量方针时是否能真正“以顾客为关注焦点”?
 - ☺ 在质量职能活动和质量任务的分配方面:组织的质量职能活动和质量任务是否已分配下去?是否有人去做、去完成?分配质量职能活动和质量任务是否恰当?职责是否明确、协调?质量职能和质量任务是否能够完成?
 - ☺ 在资源的配置方面:为质量管理体系的建立和运行,是否配置了必要的人员、设施、工作环境、信息、供方和合作关系、自然资源及财务等资源?资源投入的数量和质量是否足够?
 - ☺ 在领导带头方面:领导是否遵守规章制度?是否按程序办事?是否注重自己的工



作质量？

☺ 在关键时刻的决策方面：在发生质量与数量、进度的矛盾时，领导是否按既定的质量方针处理？是否取质量舍数量或进度？

☺ 在管理体系的持续改进方面：领导在改进管理和为改进创造环境两个方面是否有意识和心态？是否得过且过？

(3) 全员参与维度度量的要点。

☺ 在对待全体员工方面：从思想认识到规章制度上，是把员工视为“奴隶”，还是把员工视为最宝贵的财富？

☺ 在员工参与的范围方面：在制定政策方针时，员工是否可以通过正常的渠道反映自己的意见？对于员工本职工作相关的改进，是否能提倡员工积极参与？

☺ 在员工参与的渠道方面：是否有相应的沟通渠道，使员工能够将自己的意见和建议及时向有关人员反映？组织是否能公开征求员工的意见和建议？

☺ 在给员工提供参与机会方面：员工是否参与了分解组织的方针目标、设置质量改进课题、开展劳动竞赛、评选优秀员工等活动？是否开展了诸如员工代表会议、“招贤榜”、“课题招标”等多种形式，以吸引员工参与质量改进管理活动？

☺ 在群众性质量管理活动方面：质量自检、互检活动，QC 小组活动等开展得如何？组织内部质量审核时，是否吸收员工代表参与？

☺ 在员工培训方面：是否在增强员工质量意识、提高参与能力方面提供了足够的培训？

☺ 在处理官僚主义方面：对于压抑员工参与的人和事是否能够严肃处理？

(4) 过程控制维度度量的要点。

☺ 在识别过程方面：是否将组织的一个大的过程分解为若干个子过程？是否对现有的过程进行定义和分辨？

☺ 在强调主要过程方面：是否对主要过程进行了重点控制？是否对关键过程建立质量管理点等？

☺ 在简化过程方面：是否将过于复杂的过程分解为较为简单的子过程？是否将



不必要的过程取消或合并?

- ☺ 在优先次序排列方面: 是否按过程的重要程度进行排列, 将资源尽量用于重要过程?
- ☺ 在制定并执行过程的程序方面: 是否制定并执行了程序? 程序能否使过程完成? 过程的输出是否满足规定的质量要求?
- ☺ 在责任落实方面: 过程的控制是否都落实到人?
- ☺ 在接口方面: 上一个过程的输出和下一个过程的输入在接口处是否相容、协调?
- ☺ 在过程控制方面: 过程建立、运转后是否进行控制? 控制时是否关注过程的信息? 信息有异常倾向时是否立即采取措施?
- ☺ 在改进过程方面: 对过程是否进行测量和分析? 发现过程存在的不足或缺陷是否进行改进?
- ☺ 在领导工作过程的改进方面: 对组织业绩影响更大的领导工作过程是否有所改进?

(5) 系统方法维度度量的要点。

- ☺ 在质量管理方针、目标方面: 要执行什么样的方针? 达到什么样的目标?
- ☺ 在体系的识别方面: 相互关联或相互作用的过程构成了什么样的体系?
- ☺ 在组织体系方面: 质量管理的职责是否形成系统? 是否涵盖所有的过程? 是否存在空白点?
- ☺ 对系统的理解方面: 是否认识到系统要素的不可或缺性? 是否认识到系统整体功能的发挥要依赖于其部分功能的发挥?
- ☺ 在系统功能的发挥方面: 系统的功能是 $1+1>2$, 还是 $1+1<2$?
- ☺ 在系统性解决问题方面: 是片面判断, 还是系统判断? 是头痛医头、脚痛医脚, 还是从系统中找原因, 从根本上解决问题?
- ☺ 在体系管理方面: 是否不断考虑新的目标或新的发展战略, 并以此对质量管理体系进行改进或创新?



(6) 持续改进维度度量的要点。

- ☺ 持续改进是否以满足内部和外部顾客的需要为根本目的?
- ☺ 持续改进是否是针对过程进行的?
- ☺ 持续改进是否是纠正措施、预防措施或创新措施?
- ☺ 持续改进是否是为了提高过程的效率或效果?
- ☺ 持续改进是否是一个持续的、不间断的过程?
- ☺ 持续改进是否是本组织全体人员包括各管理层都参与的活动?
- ☺ 根据改进对象,持续改进是否可以在不同的层次、范围、阶段、时间和人员中进行?
- ☺ 是不断主动寻求改进机会,还是等出现问题再去抓机会?
- ☺ 持续改进是否成为最高管理者的职责?
- ☺ 持续改进是否建立在数据分析的基础上?

(7) 依据事实维度度量的要点。

- ☺ 是迷信自己的感受、经验和能力,还是深入调查研究,掌握必要的信息和数据,用事实说话?
- ☺ 是否有固定和不固定的信息和数据来源?是否有深入现场的习惯或制度?是否能掌握第一手资料?
- ☺ 数据和信息是否失真?是否存在浮夸、瞒报、虚报、编造等现象?是否能识别和处理失真数据?
- ☺ 是否掌握数据和信息分析的数理统计方法?是否掌握质量成本分析、市场分析、过程分析、产品质量分析等方法?
- ☺ 是否掌握了正确决策的方法?是否能提高决策能力?是否能选择最佳的方案?
- ☺ 是否注意收集实施后的数据和信息?是否对决策进行评价?发现决策实施后出现的新问题,是否能修正决策或改变决策?

(8) 互利供方维度度量的要点。

- ☺ 供方数量是否适当?多了将增加管理难度和管理成本,少了则没有竞争(除



非建立战略合作伙伴关系)。

- ☺ 是否建立了双向沟通机制和渠道,以便能及时沟通,使问题能迅速解决,避免因延误或争议造成费用的损失?
- ☺ 是否建立了供方评价机制,以便对其供应能力进行评审,对供方的质量体系进行评审,对其质量表现、样品进行确认性检验等?可针对具体情况来确定评价方法。
- ☺ 是否对供方产品进行监视,如驻厂检验、进货检验等?
- ☺ 是否与供方一起制订联合改进计划?与供方一起进行改进,在改进中增加双方的理解和友谊,共享知识,使双方获益。
- ☺ 是否邀请供方参与组织的设计和开发活动,使供方获得继续经营的机会,共享组织的知识,使组织降低设计和开发的风险以及费用,获得更好的“采购产品”设计?
- ☺ 是否与供方共同确定发展战略,减少双方的风险,获得更大的发展机会?
- ☺ 是否对供方的成果进行认可和奖励,以鼓舞供方更加努力?

问题透视镜

4



来龙去脉

德国涡轮发动机的发明者帕布斯·海恩提出了一个在航空界关于飞行安全的法则,即每一起严重事故的背后,必然有 29 次一般事故、300 起未遂事故/征兆、1000 个事故隐患。海恩法则也称 1:29:300:1000 法则。



工具模型

严重事故和一般事故是水面上的部分,是已经发生的,能看到的。未遂事故/征兆,因为险些发生而没有发生,所以只有少数人知道,而多数不被了解。事故的隐患则在水下更深,容易麻痹绝大多数人,如图 4-18 所示。

事故发生是量的积累的结果,安全必须防患于未然,必须找出并消除事故背后



的隐患，如图 4-19 至图 4-21 所示。

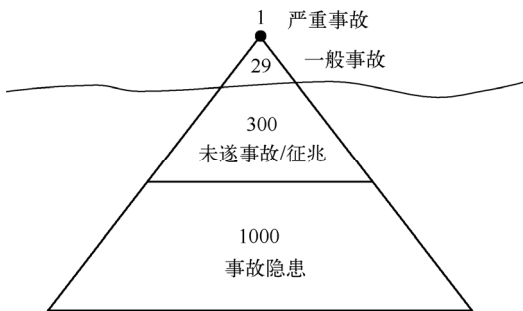


图 4-18 事故的冰山模型图

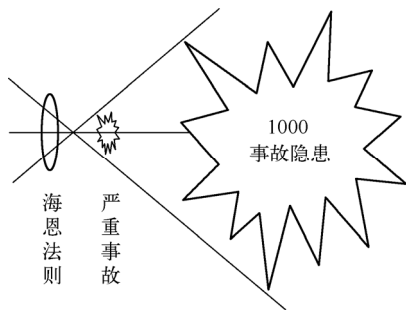


图 4-19 严重事故背后的隐患透视图

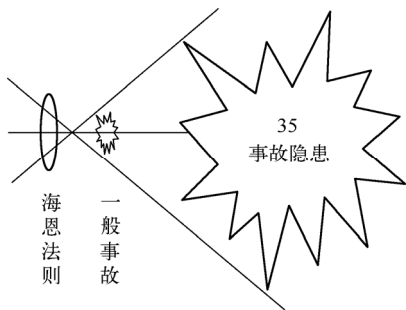


图 4-20 一般事故背后的隐患透视图

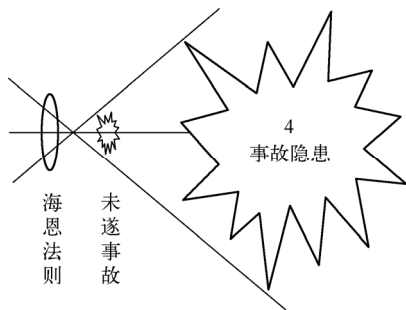


图 4-21 未遂事故/征兆背后的隐患透视图

4



深入解读

海恩法则是一面问题透视镜，我们可以通过这面镜子看到问题背后的原因，在原因上采取措施，任何事故就可以预防和避免了，任何问题也就可以得到解决。

当一起未遂事故/征兆发生时，一定要找出并消除其背后的 4 个事故隐患，否则这种未遂事故/征兆还会重复发生，重复 10 次就会酿成一次一般事故，重复 300 次就会酿成一次严重事故；当一起一般事故发生时，一定要找出并消除其背后的 34 个事故隐患，否则这种一般事故还会重复发生，重复 29 次就会酿成一次严重事故；



当一起严重事故发生时，一定要找出并消除其背后的 1000 个事故隐患，否则这种严重事故还会重复发生，最后无法承受。

海恩法则不仅适用于安全事故的分析与预防，还适用于企业经营管理的所有领域，质量事故、设备事故、客户投诉、经营亏损、人才流失等，必须透过其结果，找出并消除其背后的隐患根源。

ABC 分析法

来龙去脉

ABC 分析法（Activity Based Classification）是由帕累托 80/20 法则衍生出来的一种法则，它是根据事物在技术、经济方面的主要特征进行分类排列，从而实现区别对待、区别管理的一种方法，由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类，所以称为 ABC 分析法。它与帕累托法则不同的是，80/20 法则强调的是抓住关键，ABC 分析法强调的是分清主次。1951 年，管理学家戴克（H. F. Dickie）将其应用于库存管理，命名为 ABC 分析法；1951 年至 1956 年，约瑟夫·朱兰将 ABC 分析法引入质量管理，命名为排列图法；1963 年，彼得·德鲁克将这一方法推广到更广泛的领域，使 ABC 分析法成为企业提高效率和效益的普遍性的经营管理方法。

工具模型

ABC 分类标准表见表 4-8。ABC 分析表（以物品为例）见表 4-9。ABC 分析图如图 4-22 所示。ABC 管理策略表（以物品为例）见表 4-10。

表 4-8 ABC 分类标准表

| 类 别 \ 占 比 | 价值量累计占比/% | 因素数量累计占比/% |
|-----------|-----------|------------|
| A | 60~80 | 5~15 |
| B | 20~30 | 20~30 |
| C | 5~15 | 60~80 |



表 4-9 ABC 分析表（以物品为例）

| 物品类别 | 数量 | 单价/元 | 资金 | 资金占比/% | 累计资金占比/% | 品类数量占比/% | 累计品类数量占比/% | ABC 分类 |
|------|-----|------|-------|--------|----------|----------|------------|--------|
| 1 | 10 | 680 | 6800 | 68.0 | 68.0 | 5.5 | 5.5 | A |
| 2 | 12 | 100 | 1200 | 12.0 | 80.0 | 6.6 | 12.1 | B |
| 3 | 25 | 20 | 500 | 5.0 | 85.0 | 13.7 | 25.8 | |
| 4 | 20 | 20 | 400 | 4.0 | 89.0 | 11 | 36.8 | |
| 5 | 20 | 10 | 200 | 2.0 | 91.0 | 11 | 47.8 | C |
| 6 | 20 | 10 | 200 | 2.0 | 93.0 | 11 | 58.8 | |
| 7 | 10 | 20 | 200 | 2.0 | 95.0 | 5.5 | 64.3 | |
| 8 | 20 | 10 | 200 | 2.0 | 97.0 | 11 | 75.3 | |
| 9 | 15 | 10 | 150 | 1.5 | 98.5 | 8.2 | 83.5 | |
| 10 | 30 | 5 | 150 | 1.5 | 100 | 16.5 | 100 | |
| 合计 | 182 | | 10000 | 100 | | 100 | | |

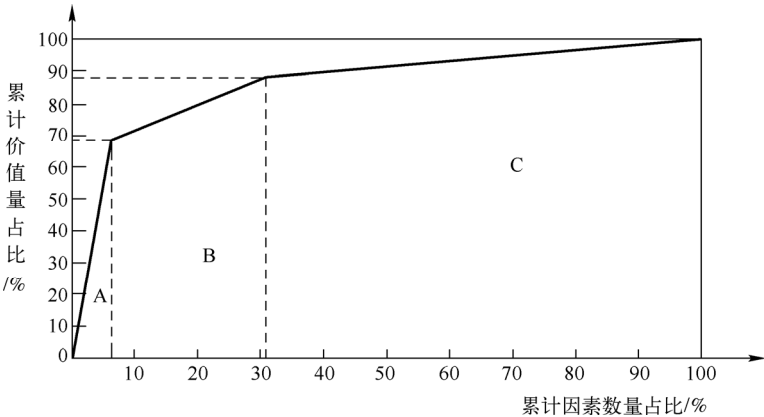


图 4-22 ABC 分析图

表 4-10 ABC 管理策略表（以物品为例）

| 管 理 内 容 | A 类 | B 类 | C 类 |
|---------|------|------|----------|
| 消耗定额的方法 | 技术计算 | 现场核定 | 经验估算 |
| 检查 | 每天检查 | 每周检查 | 季度年度检查 |
| 统计 | 详细统计 | 一般统计 | 按金额统计 |
| 控制 | 严格控制 | 一般控制 | 按金额总量控制 |
| 安全库存量 | 较低 | 较大 | 较高 |
| 是否允许缺货 | 不允许 | 允许偶尔 | 允许在一定范围内 |



深入解读

将纷繁复杂的事物分成 A（重要）、B（一般）、C（不重要）三类，分清主次，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，可以达到事半功倍的效果，使工作效率和效益大大提高，其他次要的和不太重要的问题也会迎刃而解。但若鸡毛蒜皮一把抓，捡了芝麻，丢了西瓜，问题就会应接不暇，管理者就会手忙脚乱且收效甚微，结果会很难堪。

ABC 分析法研究的是因素数量与价值的规律，价值可以是技术指标、经济指标及效果指标。ABC 分析法要找出因素数量与价值的关系，做出分类，用 ABC 分析表、ABC 分析图来表示，最后要确定 ABC 管理策略。

【ABC 分析步骤】

（1）收集数据：按分析对象和分析内容，收集相关数据。若分析产品成本，则应收集产品成本因素、产品成本构成等方面的数据；若分析客户，则应收集客户名细、客户购买额或毛利贡献额等方面的数据；若分析投资，则应收集投资项目结构、投资回报额等方面的数据；若分析某一系统价值工程，则应收集系统中各局部功能、各局部成本等数据。

（2）计算整理：对收集的数据进行统计计算，包括计算价值量数值、价值量占比、累计价值量占比、因素数量及其占比、累计因素数量占比。

（3）绘制 ABC 分析表：根据 ABC 分类标准，进行分类，绘制出 ABC 分析表。

（4）绘制 ABC 分析图：以累计因素数量占比为横坐标，累计价值量占比为纵坐标，按 ABC 分析表所列的数据，在坐标图上取点，连接各点形成曲线，即绘制成 ABC 分析图。除利用直角坐标绘制曲线图外，也可绘制成直方图。

（5）制定管理策略：根据 ABC 分析的结果，对 ABC 三类事物采取不同的管理策略。

4



供应链管理工具

供应链最早起源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，后由迈克尔·波特发展成



为“价值链”，最终演变为“供应链”。供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，到制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，是将供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成一个整体的功能网链模式。有效的供应链管理可以缩短现金周转时间，降低企业面临的风险，实现盈利增长，提供可预测收入。

SCOR 模型



来龙去脉

1996 年春，两个位于美国波士顿的咨询公司——Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) 和 AMR Research (AMR) 为了帮助企业更好地实施有效的供应链，实现从基于职能管理到基于流程管理的转变，牵头成立了国际供应链协会 (Supply-Chain Council, SCC)，并于 1996 年年底发布了适合于不同工业领域的供应链运作参考模型 (Supply-Chain Operations Reference model, SCOR 模型)。



工具模型

SCOR 模型图如图 4-23 所示。

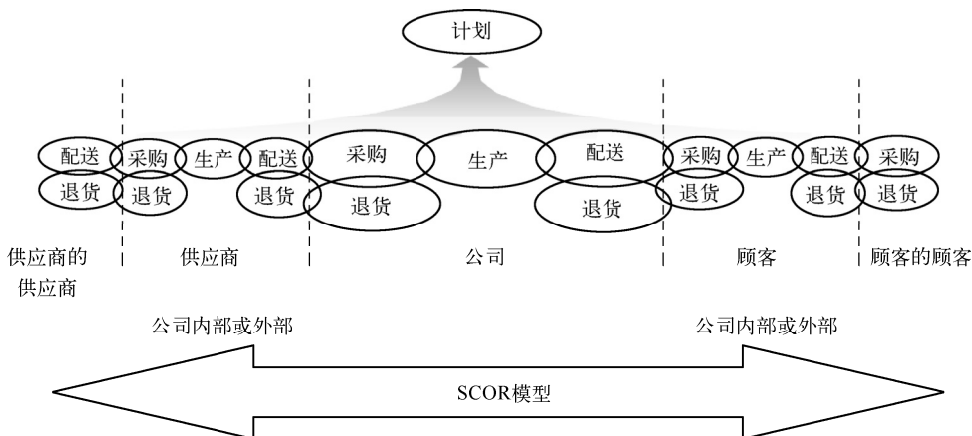


图 4-23 SCOR 模型图



如图 4-24 所示, SCOR 模型按流程定义可分为三个层次,每一层都可用于分析企业供应链的运作。在第三层以下还可以有更详细的属于各企业所特有的流程描述层次,这些层次中的流程定义不包括在 SCOR 模型中。

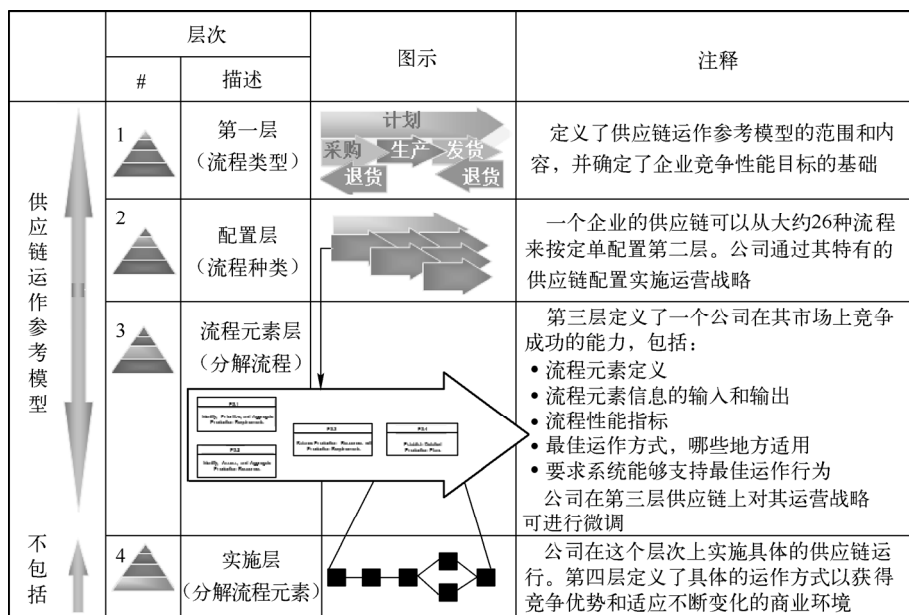


图 4-24 SCOR 模型的三层次图

1) 第一层 描述了五个基本流程,即计划(Plan)、采购(Source)、生产(Make)、发运(Deliver)和退货(Return)。

(1) 计划。

☉ 需求/供应计划: 评估企业整体生产能力、总体需求计划,以及针对产品分销渠道进行库存计划、分销计划、生产计划、物料及生产能力的计划。

☉ 制造或采购决策的制定、供应链结构设计、长期生产能力与资源规划、企业计划、产品生命周期的决定、生产正常运营的过渡期管理、产品衰退期的管理与产品线的管理等。



(2) 采购。

☺ 寻找供应商/物料收取：供应商评估、采购运输管理、采购品质管理、采购合约管理、进货运费条件管理、采购零部件的规格管理，获得、接收、检验、拒收与发送物料。

☺ 原材料仓库管理。

☺ 原材料运送和安装管理：运输管理、付款条件管理及安装进度管理。

☺ 采购支持业务：采购业务规则管理、原材料存货管理。

(3) 生产。

☺ 生产运作：申请及领取物料、产品制造和测试、包装出货等流程，工程变更、生产状况掌握、产品质量管理、现场生产进度制定、短期生产能力计划与现场设备管理、在制品运输等工作。

☺ 生产支持业务：制造业务规格管理、在制品库存管理。

(4) 发货。

☺ 订单管理：订单输入、报价、客户资料维护、订单分配、产品价格资料维护、应收账款管理、守信、收款与开立发票等。

☺ 产品库存管理：存储、拣货，按包装明细将产品装箱，制作客户特殊要求的包装与标签，整理确认订单，运送货物。

☺ 产品运输安装管理：运输方式安排、出货运费管理、货品安装进度安排、进行安装与产品试运行。

☺ 发货支持业务：配送渠道的决策制定、配送存货管理、配送品质的掌握和产品的进出口业务。

(5) 退货。

☺ 原料退回：退还原料给供应商，包括沟通、文件资料的准备、物料实体的返还。

☺ 产品退回：接受并处理从客户处返回的产品，包括沟通、文件资料的准备、物料实体的返还及接受和处理。

第一层绩效衡量指标表见表 4-11。



表 4-11 第一层绩效衡量指标表

| 性能特征 | 性能特征定义 | 第一层衡量指标 |
|-------------|--|---------------|
| 供应链配送的可靠性 | 正确的产品，到达正确的地点，正确的时间，正确的产品包装和条件下，正确的质量和文件资料，送达正确的客户 | 配送性能 |
| | | 完成率 |
| | | 完好订单的履行 |
| 供应链的反应 | 供应链将产品送到客户的速度 | 订单完成提前期 |
| 供应链的柔性 | 供应链面对市场变化获得和维持竞争优势的灵活性 | 供应链响应时间 |
| | | 生产的柔性 |
| 供应链成本 | 供应链运营所耗成本 | 产品销售成本 |
| | | 供应链管理总成本 |
| | | 生产附加值 |
| | | 产品保证成本/退货处理成本 |
| 供应链管理的资产利用率 | 资本利用的有效性，包括各项资本の利用（固定资本和运营资本） | 现金周转时间 |
| | | 库存周期 |
| | | 净资产周转次数 |

2) 第二层——配置层 由约 26 种核心流程类型组成，如图 4-25 所示。企业可选用该层中定义的标准流程构建其供应链，每一种产品都可以有它自己的供应链。每一个流程都包括如下三种流程元素。

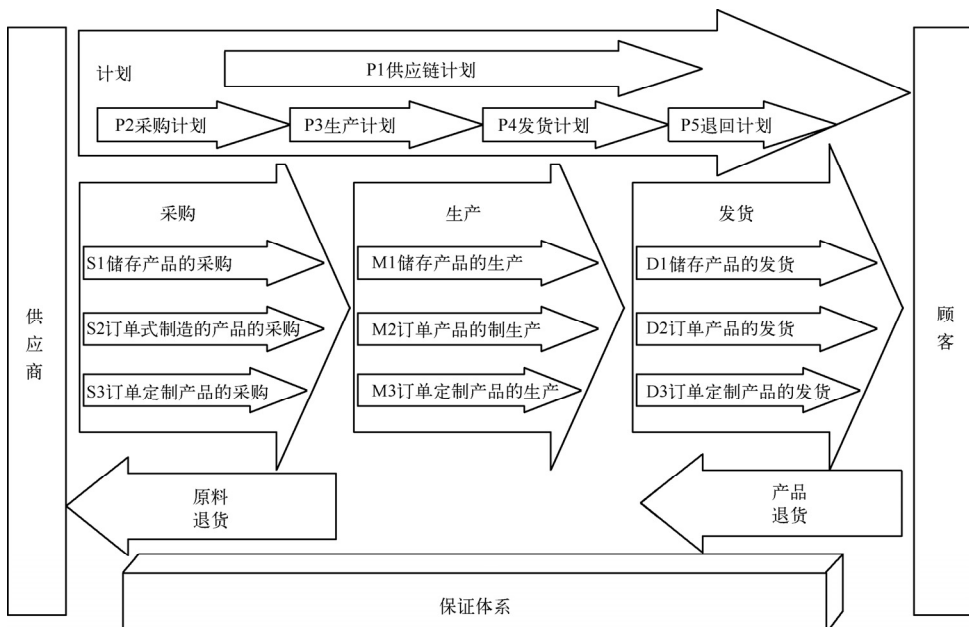


图 4-25 SCOR 模型配置层的核心流程图



- ☺ 计划元素：调整预期的资源以满足预期需求量。计划流程要达到总需求平衡并覆盖整个的规划周期。定期编制计划流程有利于供应链的快速响应。
- ☺ 执行元素：由于计划或实际的需求引起产品形式变化，需要执行的流程包括进度和先后顺序的排定、原材料及服务的转变及产品搬运。
- ☺ 支持元素：计划和执行过程所依赖的信息和内外联系的准备、维护和管理。目前，SCOR 模型对每个基本流程分别定义了如下 9 种保证元素。
- ☺ 规章建立与管理：主要是在企业总体战略目标的基础上确定每个基础流程的决策支持标准，从而形成企业规章制度，指导企业各个基础流程的决策过程。主要包括客户服务水平、供应商的选择标准、物料管理标准、配送标准、合作伙伴服务标准等。
- ☺ 业绩评估：比照已制定的标准，对每个基本流程的现有业绩进行评估，并建立和实施一系列措施，获取目标业绩水平，从而满足客户和竞争的需要。通过评估可以帮助经营者清醒地认识到企业目前的经营状况，有利于企业不断改善经营方式以提高企业的经营水平。包括供应商评估、生产状况评估、配送情况评估等。
- ☺ 信息系统与数据管理：主要在供应链运作过程中收集有关信息并加以整理、分析，用以支持各基本流程中的计划和执行过程，在信息处理过程中，确保信息的准确性。包括采购信息、库存信息、运输信息等。有效管理这些信息可以极大地促进各环节的运作能力及各环节之间的协调性。
- ☺ 库存管理：主要对供应链整体及供应链各环节上的库存进行管理，有利于降低库存成本。包括建立供应链总体库存战略，计划总库存水平，原材料、在制品及产成品的库存水平，以及补货模型、产品组合、仓储位置、盘点方式、供应商名录数目等。
- ☺ 资产管理：主要是确定整个供应链系统及各个环节上的资产能力，以满足企业正常运作及发展的需要。资产管理还包括资产的获取、资产的维护及资产的分配管理。
- ☺ 运输管理：主要是解决供应链中各环节中的运输问题，规避风险，降低运输



成本,提高运输效率。主要确定了配送流程中的运输方式,并且对配送流程中的各类运输信息加以管理,包括车辆、路线、管制、税章/关税和逆向物流机会及承运人管理。

- ☺ 供应链网络: 主要对供应链网络结构进行设计与管理,确定产品从供货点向需求点流动的网络结构。主要对市场总体需求情况进行评价,确定产品开发、引进、生产、退出及售后支持,还包含对诸如产品路线、ABC 分类、物料清单等的确定,对供应商网络、生产网络及退货网络的确定。
- ☺ 遵守法规管理: 主要识别并遵守由政府及相关组织所制定的各种法规、规章和标准。包括进/出口法律条文、运输管制等。
- ☺ 特殊元素: 主要根据企业战略和规划修正企业的长期供应链能力和资源计划。包括与资源、制造、配送计划相关的预测等。对现有订单或合同进行管理,包括价格、调解方式、期限等。

保证体系是 SCOR 模型中重要的有机组成部分,它为 5 个主要管理流程提供了强有力的支撑作用,准备、维护和管理了 5 个主要管理流程中所需要的各种信息,也是 SCOR 模型中非常具有特色的一部分,为使用者提供了一个很好的借鉴模型。

3) 第三层——流程元素层 SCOR 第三层支持 SCOR 第二层功能的所有业务流程,每个第二层流程由多个相应的第三层流程组成,如图 4-26 所示。



深入解读

SCOR 模型把业务流程重组、标杆比较和流程评价等著名的方法集成到一个跨功能的框架之中。SCOR 是一个为供应链伙伴之间有效沟通而设计的流程参考模型,是一个帮助管理者聚焦管理问题的标准语言。作为行业标准,SCOR 帮助管理者关注企业内部供应链。SCOR 用于描述、度量、评价供应链配置: 规范的 SCOR 流程定义实际上允许任何供应链配置; 规范的 SCOR 尺度能使供应链绩效被衡量和标杆比较; 供应链配置可以被评估以支持连续的改进和战略计划编制。

SCOR 模型实现了供应链管理的七项原则: 根据客户所需的服务特性来划分客户群; 根据客户需求和企业可获利情况,设计企业的后勤网络; 倾听市场的需求信



息，设计更贴近客户的产品；时间延迟；策略性地确定货源和采购与供应商建立双赢的合作策略；在整个供应链领域建立信息系统；建立整个供应链的绩效考核准则等。

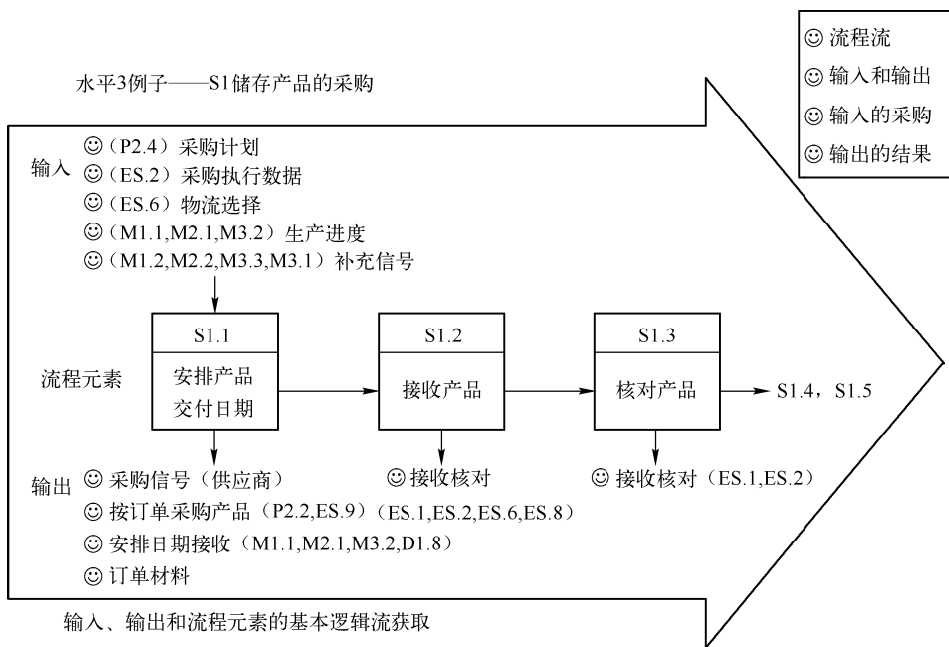


图 4-26 SCOR 模型流程元素层流程图



ECR 系统模型



来龙去脉

1992 年年初，美国食品市场营销协会（FMI）在百货业供应链内部竞争日益加剧的背景之下，联合多家企业（包括可口可乐、宝洁等）组成研究小组，探求商品供应的新体制。具体研究分析工作由 KSA（Kurt Salmon Associa）进行。该公司对食品行业展开调查研究，提出物流、品种、促销和新商品的引入等四大需要改革的领域，并针对四大领域的改革措施和信息技术创立了一种综合运作系统——有效客户反应系统（Efficient Consumer Response, ECR）。该系统在 1993 年 1 月召开的 FMI



大会上公开发表，后经 FMI 的大力宣传，ECR 概念被零售商和厂商所接纳并广泛应用于实践。



工具模型

ECR 的核心是通过向消费者传递价值来提高业绩，要求生产厂家、批发商和零售商等供应链组成的各环节相互协调和合作，更好、更快地以更低成本满足消费者需要为目的的供应链管理系统。

ECR 是一种把以前处于分离状态的供应链联系在一起以满足消费者需要的工具。ECR 活动是一个过程，这个过程主要由贯穿供应链各环节的四个核心过程组成，如图 4-27 所示。

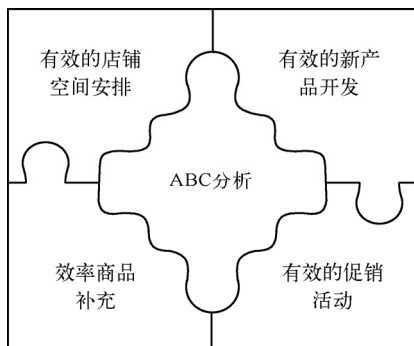


图 4-27 ECR 四大要素图

- ☺ 有效的店铺空间安排 (Efficient Store Assortment)：零售商通过有效利用店铺空间和店内布局最大限度提高商品的获利能力。零售商可以通过空间管理系统提高货架的利用率。有效的商品分类要求店铺储存消费者需要的商品，把商品范围局限在高销售率的商品上，从而提高销售业绩。
- ☺ 效率商品补充 (Efficient Replenishment)：效率商品补充的目的在于通过降低系统的运行成本，从而降低商品的价格。其目标是以最有效的方式将适当数量的适当商品在适当时间、适当地点提供给消费者。
- ☺ 有效的促销活动 (Efficient Promotions)：主要内容在于简化贸易关系，将经营重点从采购转移到销售上来，提高仓库、运输、管理和生产效率，减少



预先购买、供应商库存及仓储费用，使贸易和促销的整个系统效益最高，使消费者从促销活动带来的低成本中获利。

◎ 有效的新产品开发与市场投入（Efficient New Product Introduction）：新产品的导入为消费者带来新的兴趣和价值，为企业创造新的业务机会。

ECR 主要解决如下四个问题：以最合理的价格、最合理的时间、最合理的形式向消费者提供他们所需要的商品；保持一个合理必要的商品库存，保证畅销商品不会因为各种原因出现断货；如何通过宣传和价格刺激向消费者有效地传递商品的价值和利益；如何基于顾客需求有效地开发商品。

ECR 概念是流通管理思想的革新，ECR 作为一个供应链管理系统需要把市场营销、物流管理、信息技术和组织革新技术有机结合起来作为一个整体来使用，以实现 ECR 目标。ECR 模型图如图 4-28 所示。ECR 系统结构图如图 4-29 所示。

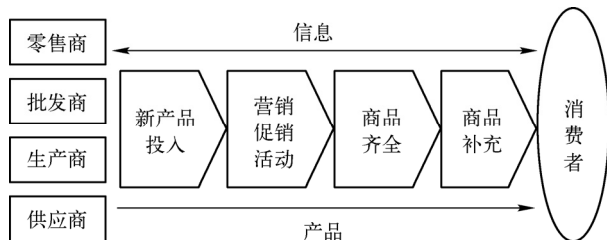


图 4-28 ECR 模型图

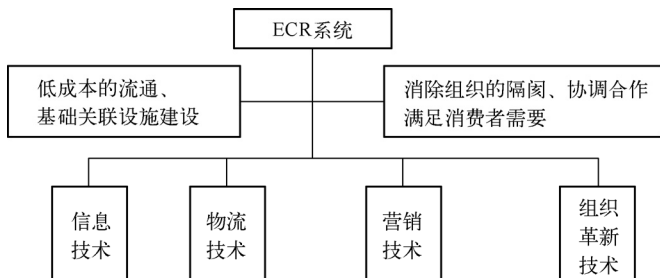


图 4-29 ECR 系统结构图

◎ 营销技术：主要是商品类别管理、店铺货架空间管理、促销活动、优惠券回收、商品品种和促销的数据库。



- ☺ 物流技术: ECR 系统要求及时配送 (JIT) 和顺畅流动。实现这一要求的方法有连续库存补充计划 (CRP)、自动订货 (CAO)、预先发货通知 (ASN)、供应商管理用户库存 (VMI)、交叉配送、店铺直送 (DSD) 等。
- ☺ 信息技术: 子数据交换 (EDI)、POS 销售时点信息、POS 数据分析、数据库、无纸商务等。
- ☺ 组织革新技术: 需要把采购、生产、物流、销售等按职能划分的组织形式改变为以商品流程为基本职能的横向组织形式。通过协调提高效率, 建立战略联盟, 保障商品流和信息流的顺畅等。

ECR 供应链管理是追求各方推进真诚合作来实现消费者满意和实现基于各方利益的整体效益最大化的过程。供应链全体协调合作所产生的利益需要在所有企业之间进行分配, 所以必须把按部门和产品区分的成本计算方式改变为基于活动的成本计算方式, 把成本按活动进行分摊, 确定每个活动在各个产品上的分配, 以此为基础计算出产品的成本。同时进行基于活动的管理, 即改进活动内容, 排除不需要的无效率的活动, 从而降低成本。



深入解读

【ECR 的特征】

- ☺ 管理意识的创新: 传统的产销双方的交易关系是一种此消彼长的对立型关系, 是一种输赢关系 (Win-Lose)。ECR 要求产销双方的交易关系是一种合作型关系, 即交易各方通过相互协调合作, 实现以低成本向消费者提供更高价值服务的目标, 在此基础上追求双方利益, 是一种双赢关系 (Win-Win)。
- ☺ 供应链整体协调: 传统的流通活动缺乏效率的主要原因在于厂家、批发商和零售商之间存在企业间联系的非效率性和企业内采购、生产、销售和物流等部门或职能之间存在部门间联系的非效率性。ECR 要求各部门、职能及企业之间的消除隔阂, 进行跨部门、跨职能和跨企业的管理和协调, 使商品流和信息流在企业内和供应链内顺畅地流动。



- ☺ 涉及范围广：ECR 要求对供应链整体进行管理和协调，其所涉及的范围必然包括零售业、批发业和制造业等相关多个行业。为了最大限度发挥 ECR 的优势，必须对关联的行业进行分析研究，对形成供应链的各类企业进行管理和协调。
- ☺ 有效的成本降低：ECR 对成本的节约主要来自于两个方面，即通过减少额外活动和费用直接降低的直接成本，以及通过实现单位销售额的存货要求降低的间接成本。具体而言，节约的成本包括商品的成本、营销费用、销售和采购费用、后勤费用、管理费用和店铺经营费用等。

【ECR 的应用原则】

要实施 ECR，首先应联合整个供应链所涉及的供应商、分销商及零售商，改善供应链中的业务流程，使其最合理、有效；然后，再以较低的成本，使这些业务流程自动化，以进一步降低供应链的成本和时间。这样，才能满足客户对产品和服务的需求，既给客户提供最优质的产品和适时准确的信息。

- ☺ ECR 以较低的成本，不断致力于向供应链客户提供产品性能更优、质量更好、花色品种更多、现货服务更好、更加便利的服务。ECR 通过整个供应链整体的协调和合作来实现以低的成本向消费者提供更高价值服务的目标。
- ☺ ECR 必须由相关的商业巨头的带动。该商业巨头决心通过互利双赢的经营联盟来代替传统的输赢关系，从而实现获利之目的。ECR 要求供需双方关系必须从传统的赢输交易关系向双赢型联盟伙伴关系转化，这就需要商业巨头或企业的最高管理层对各企业的组织文化和经营习惯进行改革，使供需双方关系转化成为可能。
- ☺ 必须利用准确、适时的信息以支持有效的市场、生产及后勤决策。这些信息能在贸易伙伴间自由流动，它将影响以计算机信息为基础的系统信息的有效利用。



- ☺ 产品必须随其不断增值的过程，从生产至包装，直至流动到最终客户的购物篮中，ECR 要求从生产线末端的包装作业开始到消费者获得商品为止的整个商品转移过程中产生最大的附加价值，以确保客户能随时获得所需产品。
- ☺ ECR 为了提高供应链整体的效果，必须采用共同、一致的工作业绩考核和奖励机制，它着眼于系统整体的效益（即通过减少开支、降低库存及更好的资产利用来创造更高的价值），明确地确定可能的收益（如增加收入和利润），并且公平地分配这些收益。

QR 系统模型

来龙去脉

20 世纪 70 年代末至 80 年代初，美国纺织服装行业遭遇到国外进口产品的强烈冲击，为了提高本国纺织服装企业的竞争力，行业委员会委托零售业咨询公司 Kurt Salmon 展开调查研究。结果，Kurt Salmon 公司建议美国纺织服装行业的零售商和生产商加强合作，形成战略伙伴关系，共享信息资源，建立一个快速反应系统（Quick Response, QR）来提高市场占有率，实现销售额增长。随着竞争的全球化和企业经营的全球化，QR 管理方法迅速地在世界各国企业中扩展，QR 方法已经成为企业实现供应链竞争优势的有效管理工具。

工具模型

QR 是指在供应链中为了实现共同的目标，零售商和制造商建立战略伙伴关系，利用 EDI 等信息技术，进行销售时点的信息交换，以及订货补充等其他经营信息的交换，用多频度小数量配送方式连续补充商品，以实现缩短交货周期、减少库存、提高客户服务水平和企业竞争力的供应链管理方法。

QR 策略要求供应链中的企业在面对纺织服装这类多品种、小批量的买方市场



时，不是预先储备好了“产品”，而是准备好了各种“要素”，一旦用户提出要求时，能以最快的速度抽取“要素”，及时“组装”，提供所需服务或产品。

实施 QR 需要经过 6 个步骤，每个步骤都需要以前一个步骤作为基础，并比前一个步骤有更高的回报，但也需要追加投资，如图 4-30 所示。



图 4-30 QR 系统模型图

4 (1) 条形码和 EDI: 零售商首先必须安装条形码(UPC 码)、POS 扫描和 EDI 等技术设备，以加快 POS 机收款速度、获得更准确的销售数据并使信息沟通更加流畅。POS 扫描用于数据输入和数据采集，即在收款检查时用光学方式阅读，将条形码转换成相应的商品代码。产品代码(UPC 码)是行业标准的 12 位条形码，用于产品识别。正确的 UPC 产品标志对 POS 端的顾客服务和有效操作是至关重要的。扫描条形码可以快速准确地检查价格并记录交易。EDI 是在计算机间交换商业的单证，需要遵从一定的标准，EDI 要求公司将其业务单证转换成行业标准格式，并输入某个增值网，贸易伙伴在增值网上接受到这些单证，然后将其从标准格式转到自己系统识别的格式。可传输的单证包括订单、发票、订单确认、销售和存货数据及事先运输通知等。

(2) 固定周期补货: QR 的自动补货要求供应商更快、更频繁地运输重新订购的商品，以保证店铺不缺货，从而提高销售额。通过对商品实施快速反应并保证这些商品能敞开供应，零售商的商品周转速度更快，消费者可以选择更多的花色品种。某些基本商品每年的销售模式实际上是一样的，一般不会受流行趋势的影响。这些商品的销售量是可以预测的，所以不需要对商品进行考察来确定重新订货的数量。



自动补货是指基本商品销售预测的自动化,即基于过去和目前销售数据及其可能变化的软件进行定期预测,同时考虑目前的存货情况和其他一些因素,以确定订货量。自动补货是零售商、批发商在仓库或店内进行的。

(3) 先进的补货联盟:这是为了保证补货业务的流畅,零售商和消费品制造商联合检查销售数据,制订关于未来需求的预测和计划,在保证有货和减少缺货的情况下降低库存水平。也可以涵盖消费品制造商管理零售商的存货和补货,以加快库存周转速度,提高投资毛利率。

(4) 零售空间管理:这是根据每个店铺的需求模式来规定其经营商品的花色品种和补货业务。一般来说,对于花色品种、数量、店内陈列及培训或激励售货员等决策,制造商也可以参与甚至制定决策。

(5) 联合产品开发:重点是针对服装等生命周期很短的商品,不再是针对一般商品和季节商品。厂商和零售商联合开发新产品,其关系的密切超过了购买与销售的业务关系,缩短从新产品概念到新产品上市的时间,而且经常在店内对新产品进行试销。

(6) 快速反应的集成:通过重新设计业务流程,将前五步的工作和公司的整体业务集成起来,以支持公司的整体战略。快速反应前四步的实施,可以使零售商和消费品制造商重新设计其整个组织、业绩评估系统、业务流程和信息系统,设计中心围绕着消费者而不是传统的公司职能所要求集成的信息技术。前五步配送中心得以改进,可以适应频繁的小批量运输,使配送业务更加流畅。同样,由于库存量的增加,大部分消费品制造商也开始强调存货的管理,改进采购和制造业务,使其能够做出正确的反应。



深入解读

【QR 的主要特点】

对把“时间”列为竞争优势的企业而言,其管理方式与传统企业的管理方式有很大的不同,这类企业的管理往往具有以下 4 个特点。

☺ 将时间列为重要的管理和战略指标。



- ☺ 利用快速反应贴近客户，增强客户对公司的依赖性。
- ☺ 快速将产品或服务转向最有利可图的客户，迫使竞争者转向不太有利的客户。
- ☺ 比竞争者成长更快，获利更多。

【QR 的效果】

QR 策略在约 30 年的应用中取得了巨大的成功。商品供应商和零售商通过这一策略为他们的客户提供了更好的服务，同时也减少了整个供应链的非增值成本。

- ☺ 销售额大幅度增加：应用 QR 可以降低经营成本，从而降低销售价格，增加销售量；伴随着商品库存风险的减少，能保证畅销品齐全，避免缺货现象，从而避免销售机会的损失；易于确定畅销产品，连续供应，增加销售。
- ☺ 商品周转率大幅度提高：应用 QR 系统可以减少商品库存和运转周期，加快商品周转。
- ☺ 需求预测误差减小：通过应用 QR 还可以及时获得销售信息，把握畅销商品和滞销商品，同时通过多频度小数量的送货方式，有效地降低了需求预测的误差。

【QR 的实施条件】

快速反应最初是大型零售商获取市场份额并进行全球竞争的工具，现在已经成为所有制造商和中间商的标准战略行为。它意味着以更低的成本增加销售额，更好地对商品进行分类，以及向顾客提供优质的服务。企业实施 QR 需要具备以下条件。

- ☺ 必须改变传统经营方式，革新企业的经营意识和组织，包括企业必须改变仅依靠独自的力量来提高经营效率的传统经营方式，要树立通过供应链各环节建立合作伙伴。努力利用各环节资源来提高经营效率的经营意识；零售商在垂直型 QR 系统中起主导作用，零售店铺是垂直型 QR 系



统的起始点；通过 POS 数据等销售信息和成本信息的相互公开和交换来提高各个企业的经营效率；明确垂直型 QR 系统内各个企业之间的分工协作范围和形式，消除重复作业，建立有效的分工协作框架；通过利用信息技术实现商务作业的无纸化和自动化改变传统的商务作业方式。

- ☺ 必须开发和应用现代信息技术，这是 QR 活动的前提条件。信息技术包括商品条形码技术（Barcode）、物流条形码技术（SCM）、电子订货系统（EOS）、POS 数据读取系统、EDI 系统、预先发货清单技术（ASN）、电子支付系统（EFT）、生产厂家管理的库存方式（VMI）、连续补充库存方式（CRP）等。
- ☺ 必须与供应链各环节建立战略伙伴关系。一方面积极寻找和发现战略合作伙伴，另一方面在合作伙伴之间建立分工和协作关系。合作的目标定为削减库存、避免缺货现象的发生，降低商品风险，避免大幅度降价现象发生，减少作业人员的简单事务性作业等。实现固定周期补货、供应商管理库存、零售空间管理，以及制造商和零售商之间的联合产品开发。
- ☺ 必须改变传统的对企业商业信息保密的做法，将销售信息、库存信息、生产信息、成本信息等与合作伙伴交流分享，并在此基础上，要求各方一起发现问题、分析问题和解决问题。
- ☺ 供应方必须缩短生产周期，降低商品库存。

QR 方法已经成为零售商实现竞争优势的工具，随着零售商和供应商结成战略联盟，竞争方式也从企业与企业间的竞争转变为战略联盟与战略联盟之间的竞争，即供应链与供应链之间的竞争。

VMI 模式

来龙去脉

供应商管理库存（Vendor Managed Inventory, VMI）最早是由宝洁公司（P&G）



和沃尔玛公司（Walmart）在 20 世纪 80 年代发起并采用的一种全新的库存策略，这种全新的库存策略使其在各自领域取得了竞争优势，并迅速发展壮大起来。在 VMI 模式下，供应商通过获取其用户的库存数据和负责维持用户的库存水平来优化供应链的运作绩效，它的一个重要措施就是供应商有规律地定期检查用户的库存，并快速完成补给任务，从而获得较高的用户满意度。现在，VMI 不仅成为零售商业的主要库存策略，也在生产制造领域开始被广泛采用。



工具模型

VMI 模式运作流程图如图 4-31 所示。

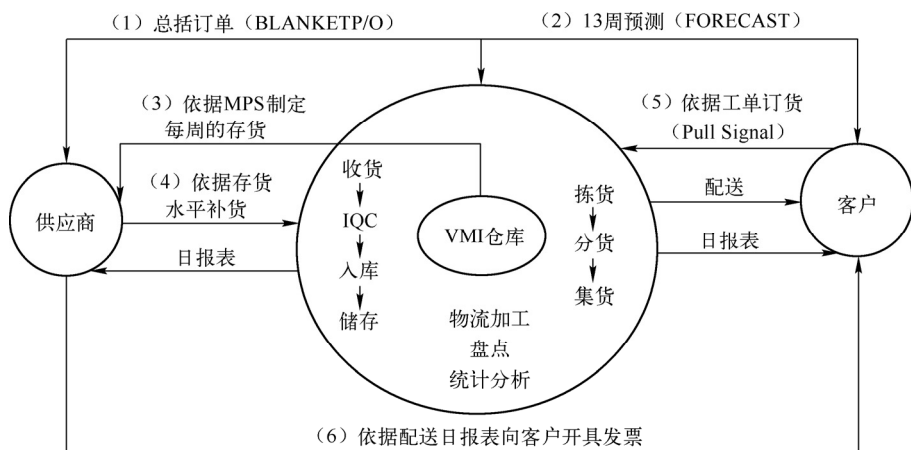


图 4-31 VMI 模式运作流程图

☺ 需求预测：需求预测最主要的目的就是要协助上游企业做库存管理决策，准确的预测可让上游企业明确提供何种商品，提供给谁，以何种价格提供，何时提供等。而预测所需的参考要素包括下游企业订货历史资料、外部历史资料（各种市场情报和市场信息）。

☺ 补货配送：用可利用的成品库存以满足顾客需求，计算产品出货达到的成本效益，通过实际实时库存的配置，提高服务质量，降低库存水平及最小运输成本，有效地管理库存量。它所产生的补货计划是依据需求预测得到的预测



结果，并与下游企业约定相关的补货规则，如最小订购量、配送前置时间、安全库存、配送规则等。在补货订单方面，系统可以自动产生最符合经济效益的建议配送策略（如运送量、运输工具的承载量及配送时间）。

VMI 模式与传统库存管理的比较见表 4-12。

表 4-12 VMI 模式和传统库存管理的比较

| 比 较 项 目 | 传统库存模式 | VMI 模式 |
|---------|---|--|
| 采购订单 | 在传统的库存管理模式下，客户通过采购订单来定购自己需要的物料和数量 | 在 VMI 模式下，供应商负责订单的投放，客户只提供需求预测（Forecast）和要货申请（Pull Signal） |
| 存货透明度 | 客户只有在有需求的条件下，才将采购订单传送给供应商，不会和供应商共享其需求和存货信息 | 供应商可以实时地了解客户的库存水平，也可以掌握客户存货的消耗时间、地点和数量 |
| 存货补充 | 订单的投放时间和订单批量大小，以及订单的需求时间，全部由客户确定，供应商只能被动地接受订单 | 订单的投放时间和订单批量大小由供应商确定，并按照客户需求日期进行补货 |
| 存货计划 | 客户负责维护库存计划，如存货天数、安全库存等 | 供应商根据双方的协议，确定库存计划 |



深入解读

【实施 VMI 对制造商的好处】

- ☺ 随着计划和订单职能向供应商的转移，制造商的计划和订货成本下降。
- ☺ 客户服务水平提高。在 VMI 模式下，供应商可以快速地反应客户的库存需求。
- ☺ 降低需求的不确定性，高度的信息共享，供应商可以实时地监控客户的库存水平和需求信息，大的客户订单、无预期的客户需求的概率降低。
- ☺ 制造商将更多的精力集中在整体服务水平提高上，如质量，时间和数量等。
- ☺ 数据处理的速度和准确性得到提高，从订单沟通变为 PC 之间的沟通。
- ☺ 整体物流成本的降低和现金流的改善。



【实施 VMI 对供应商的好处】

- ☺ 需求平滑：供应商能够平滑物料需求的波峰和波谷，从而可以调整和平
衡库存水平和产能。
- ☺ 更好的协调：供应商有机会去协调不同客户的交货，可以根据客户的生产
计划、库存状态和运输能力对交货进行排程（提前或延迟）。
- ☺ 降低库存需求：供应商了解客户的库存消耗状况、生产计划等情况，消
除了部分需求的不确定性，从而降低“缓冲”库存的数量。
- ☺ 数据处理的速度和准确性得到提高，从订单沟通变为 PC 之间的沟通。
- ☺ 整体物流成本的降低和现金流的改善。

【VMI 实施的基本原则】

- ☺ 合作精神：在实施 VMI 策略中，相互信任和信息共享是非常重要的，供
应商和零售商都要有良好的合作精神，这样才能保持长期较好的合作。
- ☺ 互惠原则：VMI 不是成本如何分配或由哪一方支付的问题，而是减少双
方成本的问题，通过 VMI 使双方的成本都得到减少。
- ☺ 目标一致性原则：双方各自明确各自的责任，在观念上达成一致，如存
货的摆放、支付流程、费用结算等，并体现在双方的框架协议中。
- ☺ 持续改进的原则：供需双方能共享利益和消除浪费。



GSCM 模型



来龙去脉

密歇根州立大学制造协会（MRC）于 1996 年在“环境负责制造”项目研究中首次提出绿色供应链管理（Green Supply Chain Management, GSCM）。GSCM 认为绿色供应链是环境意识、资源能源的有效利用和供应链各个环节的交叉融合，其目的是资源利用效率最高，对环境影响最小和系统效益最优。1996 年，随着国际标准化组织（ISO）对 ISO14000 系列标准的推出，绿色供应链管理的研究变得更加的活跃。



工具模型

绿色供应链管理又可以称为环境意识下的供应链管理，是一个全新的设计理念，对产品开发与设计、原材料采购、生产组织、分销供应直至最终消费、废弃物回收再利用的整个供应链过程进行生态设计，通过供应链中各企业之间及企业内部各部门的紧密协作，使得整个供应链系统在内外环境管理方面实现最优化的协调统一，如图 4-32 所示。

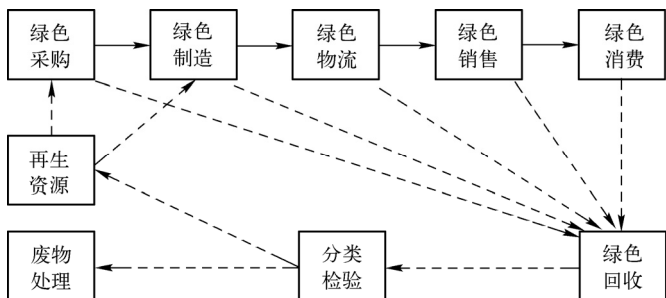


图 4-32 绿色供应链模型图

绿色供应链管理包括从产品设计到最终回收的全过程。

(1) 绿色设计：绿色设计（Green Design）又称面向环境的设计、生态设计。绿色设计是指在产品及其生命周期全过程的设计中，充分考虑对资源和环境的影响，在充分考虑产品的功能、质量、开发周期和成本的同时，优化各有关设计因素，使得产品及其制造过程对环境的总体影响和资源消耗减到最小。

绿色设计的基本思想是，要从根本上防止污染，节约资源和能源，关键在于设计与制造过程，不能等产品产生了不良的环境后果再采取防治措施（如目前常采用的末端处理），应该在设计阶段就充分考虑到产品在制造、销售、使用及报废后对环境的各种影响，与产品有关的人员密切合作，信息共享，应用环境评价准则约束和优化制造工艺、装配方案、拆卸方案、回收处理的设计过程，并使之具有良好的经济性。

(2) 绿色材料：绿色材料选择要求尽可能选用对生态环境影响小的材料，即选



用绿色材料（Green Material，GM）。目前，绿色材料是指具有良好使用性能，并在制备、加工、使用乃至报废后回收处理的全生命周期过程中能耗少、资源利用率高、对环境无污染且易回收处理的材料。

绿色材料的主要概念包括材料本身的先进性（优质的、生产能耗低的材料）、生产过程的安全性（低噪声、无污染）、材料使用的合理性（节省的、可回收的）及符合现代工程学的要求等。绿色产品材料选择要求把环保因素及材料的工程性质（性能、可制造性、可靠性、可维修性等）共同作为选材的目标，使产品既具有优良的预定功能，又有利于环保生态环境。绿色材料是绿色设计的关键和前提，也是绿色设计选材的最终目标。绿色设计过程中的产品材料选择主要考虑以下途径：选用新型绿色材料；选用低能耗、低成本、无污染的材料；选用易加工的且加工中少或无污染的材料；选用可降解材料；选用可回收再生材料；选用无毒材料；选用不加任何涂镀的原材料；减少所用材料种类。

（3）绿色生产：绿色生产就是要根据制造系统的实际情况，尽量规划和采用物料和能源消耗少、废弃物少、对环境污染小的工艺方案和工艺路线，要求生产过程所有活动均按 ISO14000 标准生产，它意味着对生产过程、产品及服务持续运用整体预防的环境战略，以期增加生产效率，减少或降低人类和环境的风险。绿色生产的主要技术方法包括，改变生产工艺流程，尽量减少生产过程中废物的排放量，从而将对操作者、产品使用者及环境的污染减少到最低；改进生产设备，提高设备效率和原材料利用率，减少不可再生资源的使用量；循环回收和利用，建设生产过程中的废物循环利用系统，使生产过程中出现的废弃物能及时回收再利用。

（4）绿色包装：就是指在商品包装设计和实施过程中突出考虑了环境保护问题的包装。绿色包装要求企业不仅注重商品包装的美观和广告效应，而且应把“珍惜环境”的意识融入包装中，以较少的材料种类、无污染、可回收、可再利用为原则选择和使用包装材料，并在包装物的标识图案和文字方面体现绿色化特征。

（5）绿色营销：即供应链企业在市场调查、产品研制、产品定价、促销活动等整个营销过程中，都以维持生态平衡、重视环保的绿色理论为指导，使企业的发展与消费者和社会的利益相一致。绿色营销的主要技术方法包括：尽量缩短企业产品



的分销渠道，减少分销过程中的污染和社会资源（特别是不可再生资源）的损耗；尽量选择绿色分销商；在促销方式上，企业一方面要选择最有经济效益和环保效益的方式，另一方面要大力宣传企业和产品的绿色特征。

（6）绿色消费：又称可持续消费，其主要内容包括，消费无污染的产品，消费过程中尽量避免对环境造成污染，自觉抵制和不消费那些破坏环境的产品。

（7）绿色回收：绿色回收是生态消费的最后环节。绿色产品回收就是考虑产品及零部件的回收处理成本与回收价值，以最少的成本代价，获得最高的回收价值。

绿色供应链与传统供应链的比较见表 4-13。

表 4-13 绿色供应链与传统供应链的比较

| | 传统供应链 | 绿色供应链 |
|---------|-------------------------------------|--|
| 研究的领域不同 | 很少涉及环境保护和资源节约的问题 | 供应链管理问题；环境保护问题；资源优化问题 |
| 获得的效益不同 | 为了追求自身利益，势必以牺牲外部利益为代价，却不愿意承担社会责任 | 综合考虑经济效益、环境保护、资源节约三个效益的统一 |
| 传递的信息不同 | 供应链的信息传递几乎无处不在、无时不有 | 增加了环境影响信息和资源保护信息的传递 |
| 管理的过程不同 | 只是从供应商到消费者的一个单向过程，其过程可形象的称为从摇篮到坟墓 | 经历设计、采购、制造、包装、销售、使用、回收处理的整个闭合循环过程，它涵盖了产品生命周期的每一过程 |
| 追求的目标不同 | 功能目标只包含 T（时间）、Q（质量）、C（成本）、S（服务）四个目标 | 功能目标则包括 T（时间）、Q（质量）、C（成本）、S（服务）、E（环境）和 R（资源）这六个因子的目标 |

4



深入解读

【绿色供应链的基本特征】

- ◎ 绿色供应链管理充分考虑环境问题：传统的供应链管理是对供应链中物流、能流、信息流、资金流及工作流进行计划、组织、协调及控制，它是以顾客需求为中心，将供应链各个环节联系起来的全过程集成化管理，强调在正确的时间和地点以正确的方式将产品送达顾客，但它仅局限于供应链内部资源的充分利用，没有充分考虑在供应过程中所选择的方案会对周围环境和人员产生何种影响、是否合理利用资源、是否节约能源、



废弃物和排放物如何处理与回收、环境影响是否做出评价等问题。而这些正是绿色供应链管理所应具备的新功能。

- ⑤ 绿色供应链管理强调供应商之间的数据共享：数据共享包含绿色材料的选取、产品设计、对供应商的评估和挑选、绿色生产、运输和分销、包装、销售和废物的回收等过程的数据。供应商、制造商和回收商，以及执法部门和用户之间的联系都是通过互联网来实现的。因此，绿色供应链管理的信息数据流动是双向互动的，并通过网络来支撑。
- ⑥ 绿色供应链管理闭环运作：绿色供应链中流动的物流不仅是普通的原材料、中间产品和最终产品，更是一种“绿色”的物流。在生产过程中产生的废品、废料，以及在运输、仓储、销售过程中产生的损坏件及被用户淘汰的产品，均须回收处理。当报废产品或其零部件经回收处理后可以再使用，或可作为原材料重复利用时，绿色供应链就没有终止点，是“从摇篮到再生”，经处理后可重新销售、可回到制造厂或可作为原材料使用。
- ⑦ 绿色供应链管理体现并行工程的思想：绿色供应链管理研究从原材料生产、制造到回收处理，实际上是研究的产品生命周期的全过程。并行工程要求面向产品的全生命周期，在设计一开始，就充分考虑设计下游有可能涉及的影响因素，并考虑材料的回收与再利用，尽量避免在某一设计阶段完成后才意识到因工艺、制造等因素的制约造成该阶段甚至整个设计方案的更改。因此应用并行工程的思想，使材料的生产、产品制造过程和回收与再利用并行加以考虑。
- ⑧ 绿色供应链管理充分应用现代网络技术：网络技术的发展和应用，加速了全球经济一体化的进程，也为绿色供应链的发展提供了机遇。企业利用网络完成产品设计、制造，寻找合适的产品生产合作伙伴，以实现企业间的资源共享和优化组合利用，减少加工任务、节约资源和全社会的产品库存；通过电子商务搜寻产品的市场供求信息，减少销售渠道；通过网络技术进行集中资源配送，减少运输对环境的影响。



战略采购模式



来龙去脉

“战略采购”是由著名咨询公司科尔尼（A.T. Kearney）于 20 世纪 80 年代首先提出的。科尔尼致力于战略采购的研究和推广工作，已为全球 500 强企业中的三分之二提供过战略采购咨询服务。战略采购是“计划、实施、控制战略性和操作性采购决策的过程，目的是指导采购部门的所有活动都围绕提高企业能力展开，以实现企业远景计划”。它有别于常规的采购管理，注重的是“最低总成本”，而常规采购注重的是“单一最低采购价格”，它用于系统地评估一个企业的购买需求及确认内部和外部机会，从而减少采购的总成本。



工具模型

【战略采购的重要原则】

- ☺ 总购置成本最低：总购置成本不仅是简单的价格，还承担着将采购的作用上升为全面成本管理责任，它是企业购置原料和服务所支付的实际总价，包括安装费用、税费、存货成本、运输成本、检验费用、修复或调整费用等。低价格可能导致高的总购置成本，却更容易被忽视，总成本最优被许多企业的管理者误解为以价格最低，只要购买价格低就好，很少考虑使用成本、管理成本和其他无形成本。采购决策影响着后续的运输、调配、维护、调换乃至产品的更新换代，因此必须有总体成本考虑的远见，必须对整个采购流程中所涉及的关键成本和其他相关的长期潜在成本进行评估。
- ☺ 形成采购能力：战略采购的关键不仅是形成一套采购的技能，而是形成范围更广泛的一套组织能力，包括总成本建模、创建采购战略、建立并维持供应商关系、整合供应商、利用供应商创新、发展全球供应基地。很少有企业同时具备了以上六种能力，但至少应当具备以下三种能力：



总成本建模能力，它为整个采购流程提供了基础；创建战略采购能力，它推动了从战术的采购观点向战略观点的重要转换；建立并维持供应商关系能力，它注重的是双赢采购模式的合作部分。

- ☺ 建立与供应商的战略伙伴关系：战略采购过程不是零和博弈（一方获利一方失利），战略采购的谈判应该是一个商业协商的过程，不是利用采购杠杆压制供应商进行价格妥协，而应当是基于对原材料市场的充分了解和自身长远规划的双赢沟通。应对供应商所处行业、供应商业务战略、运作模式、竞争优势、稳定长期经营状况等有充分的了解和认识，以便和供应商建立长期稳定的战略伙伴关系。

科尔尼战略采购七步法模型图如图 4-33 所示。

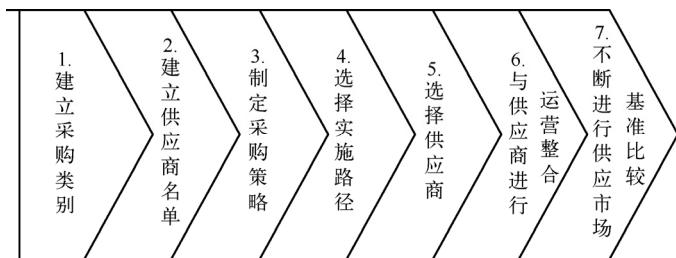


图 4-33 科尔尼战略采购七步法模型图

(1) 建立采购类别：采购类别矩阵图如图 4-34 所示。

| | | | |
|--------|---|---|--|
| 对业务的影响 | 大 | 利用型 <ul style="list-style-type: none"> 利用竞争优势减少整体成本 利用采购量作为谈判工具 | 战略型 <ul style="list-style-type: none"> 确保可长期获得供应 着重与供应商建立关系与程序整合 |
| | 小 | 次要型 <ul style="list-style-type: none"> 简化并精简采购程序以提高效率 减少供应商数目并简化下订单/补货程序 | 瓶颈型 <ul style="list-style-type: none"> 减少/去除公司对价格上涨与供应不稳的风险 确保现有供应来源、寻找替代品等 |
| | | 低 | 高 |
| | | 供应市场复杂程度 | |

图 4-34 采购类别矩阵图



- ☺ 定义采购类别，各类采购之间有何相关？
- ☺ 采购类别的基本特性，我们现在买什么？怎么买？
- ☺ 对采购类别市场的了解，我们能买什么？可否以不同的方式购买？
- (2) 建立供应商名单：
 - ☺ 发现并先期筛选潜在供应商，建立基本的供应商档案。
 - ☺ 建立供应商评估标准与方法。
 - ☺ 对供应商进行评估，建立合格供应商的候选名单。
- (3) 制定采购策略：战略采购策略图如图 4-35 所示。

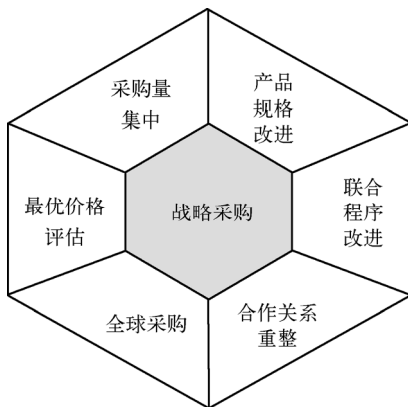


图 4-35 战略采购策略图

(4) 选择实施路径：决定是否对采购类别采用供应商筛选流程，还是采用供应商发展流程。

(5) 选择供应商：包括设计谈判策略，寻求并评估供应商报价，与供应商谈判，定义交易内容，建议更换新供应商，或者改变与现有供应商的合作关系。

(6) 与供应商进行运营整合：规划与实施更换新的供应商，或者与现有供应商建立新合作关系。

(7) 不断进行供应市场基准比较：确保本企业具备监督与回应供应市场、供应商能力与采购类别内部需求等变化的流程。



深入解读

【战略采购的实践方法】

- ☺ 集中采购：通过采购量的集中来提高议价能力，降低单位采购成本，这是一种基本的战略采购方式和根本性的经营原则。
- ☺ 引入供应商竞争机制：通过扩大供应商选择范围，引入更多的竞争，寻找上游供应商等来降低采购成本，是非常有效的战略采购方法，它不仅可以帮助企业寻找到最优的资源，还能保证资源的最大化利用，提升企业的水准。
- ☺ 战略联盟：这是基于核心能力要素组合的战略采购实践。企业要与少数战略合作伙伴建立相互参股和控股的战略联盟关系，而非简单的买卖关系，进行生产要素和物流流程的优化组合，以此来降低采购成本。此时，进行供应商的评估和管理不再是以交易为第一要则，而应该首先考虑是否符合战略匹配。
- ☺ 产品和服务的统一：在采购时就充分考虑未来储运、维护、消耗品补充、产品更新换代等环节的运作成本，致力于提高产品和服务的统一程度，减少差异性带来的后续成本。这是技术含量更高的一种战略采购，是整体采购优化的充分体现。采购产品差异性所造成的无形成本往往为企业所忽略，这需要企业决策者的战略规划及采购部门的执行连贯性。

【战略采购管理的重点内容】

- ☺ 采购组织的中心化：这是实现集中采购的基本前提。
- ☺ 采购流程的优化：制定明确的采购流程有助于企业实现对采购的控制，通过控制环节（要素）避免漏洞，实现战略采购的目的。流程可采用的要素包括：货比三家引入竞争，发挥公开招标中供应商间的博弈机制，选择最符合自身成本和利益需求的供应商；通过电子商务方式降低采购处理成本（交通、通信、运输等费用）；通过批量计算合理安排采购频



率和批量，降低采购费用和仓储成本；对供应商提供的服务和产品进行“菜单式”购买。

需要注意的是，供应商提供的任何服务都是有价格的，只不过是通过直接或间接的形式包含在价格中。企业可以通过“菜单”选择所需的产品及服务，往往这种办法更能有效降低整体采购成本。

◎ 采购人员的专业化：一是指采购人员必须能恪守职业操守，二是指采购人员必须具备足够的采购知识、能力和经验。

战略采购是企业采购的发展方向 and 必然趋势。在企业创业之初，由于采购量和种类的限制，战略采购的优势并不明显，但在企业向更高层次和更大规模发展的过程中，优势会日益明显，有远见的企业在发轫之初就应有意识、有组织地构建战略采购框架，实施战略采购。



生产管理工具

本节所介绍的生产管理就是指用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人、机、料、法、环、信等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，从而实现优质、高效、低耗、及时、均衡、安全、文明生产的目的。



5S 管理



来龙去脉

5S 起源于日本丰田公司，主要用于生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素的有效管理。1955 年，只有前 2S，其目的仅为了确保作业空间和安全，宣传口号为“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”。后因生产控制和品质控制的需要，而逐步提出后续 3S，即“清扫、清洁、素养”，使其应用空间及适用范围进一步拓展。1986 年，首本关于 5S 的著作问世，由此掀起 5S 热潮。5S 指的是日文 SEIRI(整理)、SEITON(整顿)、SEISO(清扫)、SEIKETSU(清洁)、SHITSUKE



（素养）这五个单词，因为五个单词前面发音都是“S”，所以统称为“5S”，又被称为“五常法则”或“五常法”。



工具模型

5S 管理模型图如图 4-36 所示。

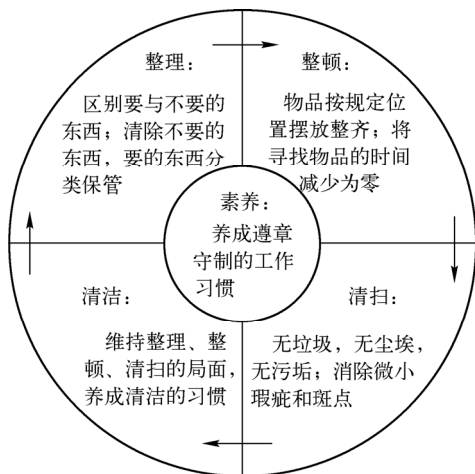


图 4-36 5S 管理模型图

4

- ☺ 整理：在工作现场，区分必需品和非必需品，现场不放置非必需品；区别要与不要的东西，只保留有用的东西，撤除不需要的东西。整理的目的主要是为了改善和增加作业面积，减少磕碰的机会，保障安全，提高质量，消除管理上的混放、混料等差错事故，有利于最大限度地减少库存，节约资金，改变工作作风，提高工作情绪。
- ☺ 整顿：把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标志进行管理。整顿的目的主要是为了使工作场所一目了然，从而消除工作时寻找物品的时间，营造一个整齐的工作环境。整顿是提高工作效率的基础。
- ☺ 清扫：清扫垃圾、灰尘，使工作场所保持干净整洁的状态。清扫的目的是稳定产品品质，减少工业伤害，确保安全生产。清扫活动的重点是必须确定清扫对象、清扫人员、清扫方法、准备清扫器具、实施清扫的步骤，并且定期



实施。5S 管理就是要达到无尘埃和污垢的要求，消除在关键监察点的微小瑕疵和斑点。

- ☺ 清洁：维持以上整理、整顿、清扫后的局面，并将以上工作进行到底，使之制度化。其目的是维持清扫后的场区和工作环境的整洁美观，营造舒适的工作环境，培养员工的清洁意识与行为习惯，增强员工做好工作的信心。
- ☺ 素养：通过进行上述 4S 的活动，让每个员工都自觉遵守各项规章制度，养成良好的工作习惯。5S 管理始于素质，也终于素质。



深入解读

【5S 管理的八大效能】

- ☺ 亏损为零：5S 管理是最佳的推销员。这个企业至少在行业内被称之为最干净和整洁的代表。没有缺陷，没有所谓的不良，配合度非常好的声誉、口碑在客户之间相传，忠实的客户就会越来越多。知名度也会提高，很多人都会慕名来参观该企业。人们都会抢着购买这家工厂所生产的产品。整理、整顿、清扫、清洁和素养维持得很好，相应地就会形成一种习惯。以整洁作为追求目标之一的工厂具有更大的发展空间。
- ☺ 不良为零：5S 管理是品质零缺陷的护航者。产品严格按照标准要求进行生产，干净整洁的生产场所可以有效地提高员工的品质意识，机械设备的正常使用和保养可以大大减少次品的产生，环境整洁有序，异常现象一眼就可以发现。
- ☺ 浪费为零：5S 管理是节约能手。5S 管理的推动能减少库存量，排除过剩的生产，避免零件及半成品、成品的库存过多。5S 管理避免库房、货架或货架以外“天棚”的过剩，避免踏板、台车、叉车等搬运工具的过剩，避免购置不必要的机器、设备。
- ☺ 故障为零：5S 管理是交货期的保证。工厂无尘化，无碎屑、屑块、油漆，经常擦拭和进行维护保养，机械使用率会提高。模具、工装夹具管理良好，调试寻找故障的时间会减少，设备才能稳定，其综合效能就可以大



幅度地提高。每日的检查可以防患于未然。

- ☺ 切换产品时间为零：5S 管理是高效率的前提。模具、夹具、工具经过整顿随时都可以拿到，不需费时寻找，可以节省时间。整洁规范的工厂机器正常运作，作业效率可以大幅度地提升。彻底贯彻 5S 管理，让初学者和新人一看就懂，一学就会。
- ☺ 事故为零：5S 管理是安全的软件设备。整理、整顿后，通道和休息场所都不会被占用，工作场所的宽敞明亮使物流一目了然，人车分流，道路通畅，避免事故发生。危险操作警示明确，员工能正确地使用保护器具，不违规作业。所有的设备都进行清洁、检修，预防、发现的问题，消除了安全隐患。消防设施齐备，灭火器放置定位，逃生路线明确，万一发生火灾或者其他灾害，员工的生命安全必然会有所保障。
- ☺ 投诉为零：5S 管理是标准化的推动者。人们能正确地执行各种规章制度，在任何岗位都能规范地作业，明白工作该怎么做；工作每天都有所改进，有所进步。行为不良为零，产品、服务不良为零。
- ☺ 缺勤为零：5S 管理可以创造出快乐的工作岗位。一目了然的工作场所，没有浪费，无勉强而不拘束，岗位明确、干净，没有灰尘、垃圾；工作已成为一种乐趣，员工不会无缘无故地旷工。

【5S 管理至少达到四个相关方的满意】

- ☺ 员工满意：效益好，员工生活富裕，人性化管理使每个员工可获得安全、尊重和成就感。
- ☺ 客户满意：高质量、低成本、及时交货、服务规范等，让客户满意。
- ☺ 股东满意：通过 5S 管理，使企业达到更高的生产及管理水平，效率提升，投资者可以获得更大的利润和回报。
- ☺ 社会满意：企业对当地有杰出贡献，热心公益事业，支持环境保护，这样的企业有良好的社会形象。



5S 管理为生产现场管理活动打下坚实的基础。5S 管理水平的高低代表着现场管理水平的高低，而现场管理的水平高低则制约着 ISO、TPM、TQM、JIT、IE 活动能否顺利地推动或推行。所以，只有通过 5S 管理的推行和开展，从现场管理着手，来改进企业的体制，才能够起到事半功倍的效果。由此可见，在实施 ISO、TPM、TQM JIT、IE 的企业中推行 5S 管理的活动，等于为各项相关活动提供了肥沃的土壤，提供了强有力的保障。



图 4-37 5S 管理与其他管理活动的关系图

【5S 管理的扩展】

- ◎ 6S 管理：在 5S 管理活动的基础上，有人提出了 6S 管理活动——在“整理、整顿、清扫、清洁、素养”的基础上增加了“安全”，即每日下班前作自我反省与检讨，目的是总结经验与不足，判定一至两种改进措施，培养自觉性、韧性和耐心，加强员工安全教育，每时每刻都有安全第一的观念，防范于未然。
- ◎ 8S 管理：8S 管理就是整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约、学习八个项目，8S 管理法的目的是使企业在现场管理的基础上，通过创建学习型组织不断提升企业文化的素养，消除安全隐患，节约成本和时间，使企业在激烈的竞争中永远立于不败之地。
- ◎ 13S 管理：随着管理的不断完善和精细，5S 管理的内容也不断地被扩充，已经逐步发展到 13S 管理，即在 5S 管理的基础上增加安全、节约、服务、满意、坚持、共享、效率、学习。其实，无论怎么变化，5S 管理永远是一种管理思想和文化。



TPM 模式

来龙去脉

20 世纪 50 年代，美国的加工制造业为了减少设备故障、提高生产效率、降低成本，借助欧洲工业革命的成果，把维护设备的经验进行了总结，找到了设备管理的科学方法，称之为“生产保全（Productive Maintenance, PM）”，这就是 TPM 的雏形。日本于 1961 年导入 GE 公司为代表的美式 PM 生产保全来探索日本式的 PM 活动。1968 年电装公司开始确立全体生产和维护人员参与的 PM 活动，经过两年多时间的探索，成功地创立了日式 PM。因电装公司制造部门 80%~90% 的员工都参与了此项活动，于是在 PM 前加了“T”，正式将该公司的 PM 活动命名为 TPM，即“全员生产保全（Total Productive Maintenance, TPM）”。1971 年，TPM 模式正式得到日本设备管理协会（JIPPE）的认可，并在日本企业界全面推广。20 世纪 90 年代中期，TPM 模式进入中国内地，一般称为“全面生产管理（Total Productive Management）”。

4

工具模型

TPM 模式的九大活动如图 4-38 所示。

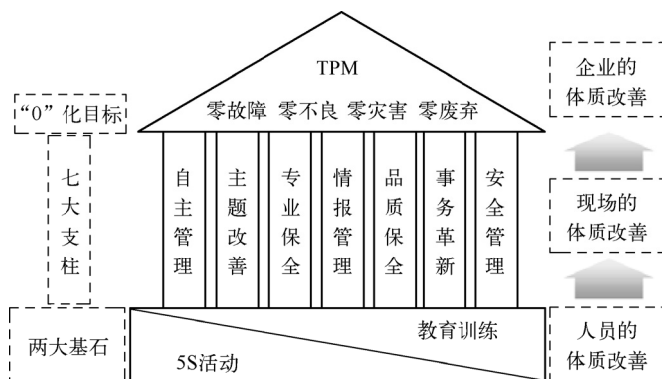


图 4-38 TPM 模式图



1) **TPM 模式的基石——5S 活动** 5S 活动是一项基本活动，是现场一切活动的基础，是推行 TPM 活动前必须要做的准备工作和前提，是 TPM 模式其他各支柱活动的基石。

2) **TPM 模式的另一块基石——“始于教育、终于教育”的教育训练** TPM 模式的一切活动都要从教育培训开始，通过教育培训来实现，没有教育和训练作为基础，TPM 模式肯定推进不下去。因此，教育训练和 5S 活动是并列的基石。

3) **生产支柱——制造部门的自主管理活动** TPM 模式的重大成功在于发动全员参与，如果占据企业总人数约 80% 的制造部门员工能在现场进行彻底的自主管理和改善，必然可以提高员工的积极性和创造性，减少管理层级和管理人员，提高自身的实力。所以自主管理活动是 TPM 模式的中流砥柱。

4) **效率支柱——全部门主题改善活动和项目活动** 全员参与的自主管理活动主要是要消灭影响企业的微缺陷及不合理现象，起到防微杜渐的作用，但对于个别突出的问题，就不得不采用传统的手段，开展课题活动。在 TPM 小组活动中按主题活动的方式进行，需要跨部门组成的项目小组进行活动。

5) **设备支柱——设备部门的专业保全活动** 所有的产品几乎都是从设备上生产出来的，现代企业生产更加离不开设备。做好设备的管理是提高生产效率的根本途径，提高人员的技能和素质也是为了更好地操作和控制设备，因此设备管理是非常重要的，是企业必须面对的核心课题之一。将设备管理的职能进行细分是必要的，设备的传统日常管理内容移交给生产部门推进设备的自主管理，而专门的设备维修部门则投入精力进行预防保全和计划保全，并通过诊断技术来提高对设备状态的预知力，这就是专业保全活动。

6) **技术支柱——技术开发部门的情报管理活动** 没有缺点的产品和设备的设计是研究开发、技术部门的天职，能实现的唯一可能就是掌握产品设计和设备设计必要的情报，要获取必要的情报就离不开生产现场的保全及品质部门的支持，这种活动就是技术开发部门的情报管理活动，从设备安装到交付正常运行前的初期情报管理也属于此活动的范畴。

7) **品质支柱——品质部门的品质保全活动** 传统品质活动的重点总是放在结



果上，不能保证优良的品质，更生产不出没有缺陷的产品。这种事后管理活动与抓住源头的事前管理的品质活动是不同的，提高品质是生产的根本目的，相对来说也是最难的一项工程。

8) 事务支柱——管理间接部门的事务革新活动 TPM 模式是全员参与的、持久的集体活动，没有管理间接部门的支持，活动是不能持续下去的。其他部门的强力支援和支持是提高制造部门 TPM 模式活动成果的可靠保障，而且事务部门通过革新活动，不仅提高业务的效率，提升服务意识，而且可以培养管理和领导的艺术，培养经营头脑和全局思想的经营管理人才。

9) 安全支柱——安全部门的安全管理活动 安全是万事之本，任何活动的前提都是首先要确保安全。安全活动从 5S 活动开始就贯穿其中，如果安全出现问题，任何活动一切都等于零。

以上这九大活动相互联系和相互补充，以便谋取整体的综合效果，任何局部的活动都很难取得大的成果。TPM 模式不是单纯地提高生产量或减少设备故障的局部利益的活动，而是追求整体利益的综合性方法。既然决定推行 TPM 模式，就要多个支柱活动并行来彻底推进，应将“把生产线员工培养成操作能手；把设备人员培养成维修医生；把技术人员培养成各方面的专家”作为改善员工和企业体质的根本目标。新世纪企业的真正竞争力是人才的竞争，而 TPM 模式是实现人才竞争力的具体策略。

表 4-14 为 TPM 模式推进的四个阶段 12 个步骤表。

表 4-14 TPM 模式推进的四个阶段 12 个步骤表

| 阶 段 | 步 骤 | 主 要 内 容 |
|------|--------------------|----------------------------|
| 准备阶段 | 1. 领导层宣传引进 TPM 的决心 | 以领导动员宣布 TPM 开始，表示决心，公司媒介发布 |
| | 2. TPM 引进宣传和人员培训 | 按不同层次组织培训，宣传教育 |
| | 3. 建立 TPM 推进机构 | 成立各级 TPM 推进委员会和专业组织 |
| | 4. 制定 TPM 基本方针和目标 | 找出基准点并设定目标 |
| | 5. 制定 TPM 推进总计划 | 计划从 TPM 引进开始到最后评估为止 |
| 开始阶段 | 6. TPM 正式起步 | 举行仪式，开大会宣布 TPM 正式开始 |



续表

| 阶 段 | 步 骤 | 主 要 内 容 |
|--------|-------------------|-------------------------|
| 实施推进阶段 | 7. 提高设备综合效率措施 | 选定典型设备，由专业指导小组协助攻关 |
| | 8. 建立自主维修体制 | 步骤、方式及诊断方法 |
| | 9. 维修部门建立维修计划 | 定期维修、预知维修、备品、工具、图纸及施工管理 |
| | 10. 提高操作和维修技能的培训 | 分层次进行各种技能培训 |
| | 11. 建立前期设备管理体制 | 维修预防设计，早期管理程序，寿命周期费用评估 |
| 巩固阶段 | 12. 总结提高，全面推行 TPM | 总结评估，接受 PM 奖审查，制定更高目标 |



深入解读

【TPM 的基本理念】

- ☺ 以追求生产效率最高化为目标；
- ☺ 对整个设备生命周期追求“零故障”；
- ☺ 全体人员参与，以团队的方式开展活动；
- ☺ 包含所有与生产有关的部门，如开发、业务、采购等；
- ☺ 强调作业者实行自主保养；
- ☺ 设备管理部门实施计划保养与预防性维修相结合。

【TPM 的指导思想】

“三全”，即全员、全系统、全效率。全员是基础，全系统是载体，全效率是目标。

【TPM 的核心内容】

- ☺ TPM 同所有管理方法一样，强调员工心态和方法的转变，认为只要全体员工真正自动自发地工作，就能取得事半功倍的效果。人们所做的事情一般分为四类，即不重要且不紧急的事情，不重要但很紧急的事情，重要但不紧急的事情，重要且很紧急的事情。我们要转变工作方法，尽量



去做重要但不紧急的事情，而不要被动地去做重要但紧急的事情（因为一旦紧急再去做，已经显得有些晚了）。

- ☺ TPM 的基础工作是 5S 管理。因为 5S 管理已在很多企业中推行的卓而有效，因此对于许多企业来说，完成此项工作并不难，但 TPM 强调的是在清扫中要留意设备，善于发现隐患。
- ☺ TPM 认为任何设备故障都只是冰山一角，而真正原因则是冰山之下深层次的原因，因此要把握潜在故障的显现化，防止故障的积聚爆发。
- ☺ TPM 认为在发现故障、排查问题时，应连续追问多个为什么，直到找到设备故障的根本原因，在此分析法基础上，再制定预防措施，这样做肯定会行之有效。
- ☺ TPM 把设备管理分为自主保全和专业（计划）保全。前者由操作工完成，后项工作主要由专业维修人员来完成。在设备的自主保全时，要求操作人员通过自我开发，把自己变成对设备内行的操作者，并将之作为操作者应有的理想和追求，从中可见，干任何事情，心态是第一位的。
- ☺ 在自主保全时，TPM 要求在设备保养过程中至少应发现 100 个潜在缺陷（冰山之下的问题），并用 5 个 Why 分析解决。乍一听，要找出 100 个潜在缺陷是不大可能的，但只要用心去做，就一定能找到这么多问题，甚至是 120 个以上。我们的设备有这么多缺陷不为我们所发现，那么工作中出现故障而停机也就不足为奇了。
- ☺ 在 TPM 要求的自主保全过程中，要制定基准书，要求操作工严格按基准书的要求去做。在设备保养中不能存在任何随意性，工作一定要真正精细化，TPM 要求注意细节。
- ☺ 在 TPM 操作过程中，要尽量人性化，即能用表的就不用文字，能用图的就不用表，能用实物缩略图的就不用抽象图。这样，让员工一目了然，便于操作。
- ☺ 如何才能推行 TPM 呢？推行 TPM 的有效方法是由点到面逐步开展，即



应选择那些易出故障的机台作为 TPM 推行的示范机,在此机台上全面推行 TPM,待效果显著后,再把此机台经验推广到其他机台。

- ◎ 在推广和执行 TPM 过程中,会遇到很多循环,有很多步骤。其实这些都可概括为,找问题→解决问题→总结经验→找问题(新的循环开始)。这与我们日常的思维逻辑相符合,比较易于理解和掌握。如此这般循环,设备故障可能会越来越少,甚至能实现零故障。
- ◎ TPM 强调用数据说话,并对设备维护保养进行客观考察。从平均故障间隔、平均维修时间、设备综合利用率等相应概念出发,客观考察设备维护保养是否有效,以不断改进工作。

TQM 体系



来龙去脉

1951 年,美国著名学者约瑟夫·摩西·朱兰(Joseph Moses Juran)博士将当时关于质量管理的一些重要思想和论文汇编成一本《质量控制手册》,后来这本书风靡全球。同一时期,美国的贝尔实验室开展了全面质量保证计划(Overall Quality Assurance Plan)活动,宣传和强调从建立质量标准到产品最终处理为止的各种活动的重要性。1956 年,美国通用电器公司的菲根堡姆在《哈佛商业评论》上发表了一篇论文《Total Quality Control》,首次提出了 TQC——全面质量管理的概念。1961 年,菲根堡姆出版了书籍《Total Quality Control》,他认为全面质量管理是为了能够在最经济的水平和考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,将企业内部各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动整合为一体的有效体系。质量管理由制造过程中的统计质量控制发展到了对满足顾客要求所必须关注的各方面的控制和管理。在全面质量管理运动中,成就最为突出的当属日本,日本从二战的战败国一跃而成为世界经济强国,主要应归功于全面质量管理。



工具模型

全面质量管理（Total Quality Management, TQM）的基本点是，为了取得真正的经济效益，管理必须基于识别顾客的质量要求，最终使顾客对其手中的产品感到满意，并以此为中心，最终使组织健康发展。TQM 就是为了实现这一目标而对组织的活动进行通盘考虑、统一行动的管理体系，如图 4-39 所示。

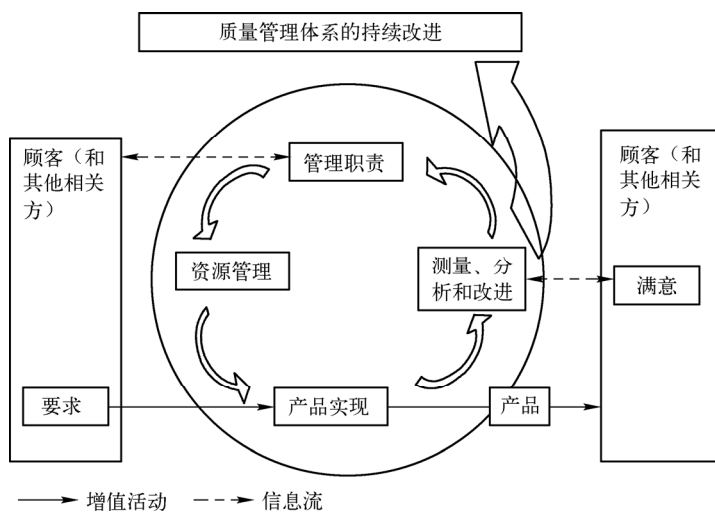


图 4-39 全面质量管理体系模式图

- ☺ 全面的质量管理：全面质量管理是基于广义的质量概念而言的，它不仅要对产品质量进行管理，也要对工作质量、服务质量进行管理；不仅要对产品性能进行管理，也要对产品的可靠性、安全性、经济性、时效性和适应性进行管理；不仅要对物进行管理，更对员工进行管理。总之，TQM 是对组织的各个方面进行全面管理，如图 4-40 所示。
- ☺ 全过程的质量管理：产品质量必须经历产生、形成和实现各个环节，全面质量管理的范围之一就是产品质量，它包括从市场调查开始、经历产品设计、生产、销售等阶段，一直到产品使用寿命结束为止的全过程。为了使用户得到满意的产品，并使产品能充分发挥使用价值，不仅要对产品的形成过程进



行质量管理,还要对形成以后的过程乃至使用过程进行质量管理。把产品质量形成全过程的各个环节全面地管理起来,形成一个综合性的质量管理体系,如图4-41所示。

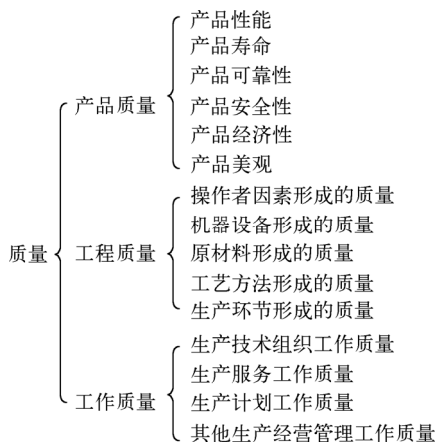


图 4-40 全面的质量管理树状图

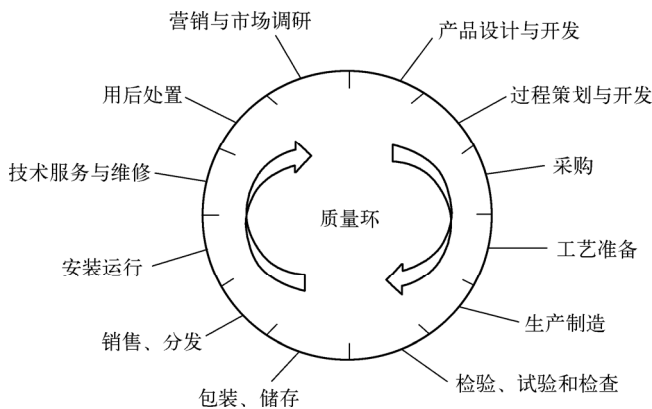


图 4-41 全过程的质量管理环形图

④ 全员参加的质量管理: 由于全面质量管理是对全面的质量和全过程进行的质量管理,所以全面质量管理不仅是质量管理部门或质量检验部门的事,不仅是设计、生产、供应、销售、服务过程中有关人员的职责,而且也是企业或组织中所有人员的工作。例如,从事党政工团、人员教育、财务、总务、卫生、炊事等各项工作的人员,他们的工作质量直接或间接地影响着产品质量



和销售服务的质量。为此，全面质量管理要求全体人员都必须投身其中，在各自有关的岗位上参与质量管理工作。

- ⑤ 全面质量管理的方法是多学科的、多种多样的：随着科学技术的不断发展，对产品质量、服务质量提出越来越高的要求，影响产品质量的因素也越来越复杂，既有物质的因素，又有人因素：既有技术因素，又有管理因素；既有自然环境因素，又有人心理因素；既有企业内部因素，又有企业外部因素。没有任何一种管理方法是涵盖全局的，需要各种管理理论、实践方法等整合运用、综合治理、科学决策，这样才可能取得良好效果。

全面质量管理与质量检验、统计质量控制的比较见表 4-15。

表 4-15 全面质量管理与质量检验、统计质量控制的比较

| 比较内容 | 质量检验 | 统计质量控制 | 全面质量管理 |
|-------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| | 1920~1940 | 1940~1960 | 1961~现在 |
| 生产特点 | 手工及半机械化生产 | 大批量生产 | 现代化大生产 |
| 质量概念 | 狭义质量 | 从狭义质量向广义质量发展 | 广义质量 |
| 管理范围 | 限于生产现场质量管理 | 从生产过程质量管理发展到设计过程的质量管理 | 产品质量形成全过程的质量管理 |
| 管理对象 | 限于产品质量 | 从产品质量向工序质量发展 | 产品质量、工作质量、工序质量 |
| 管理特点 | 事后把关，管结果 | 从把关向预防控制发展 | 防检结合，预防为主，管因素，管条件 |
| 管理依据 | 重在产品质量符合质量规格 | 按既定质量标准控制质量 | 以用户需要为主，重在产品的适用性 |
| 管理方法 | 主要用技术检验方法 | 在原来检验的基础上应用数理统计方法 | 运用多种管理方法、手段，提高工作质量以保证产品质量 |
| 管理标准化 | 重视技术标准 | 由技术标准，发展为质量控制标准 | 技术标准、控制标准和管理标准并重，并严格执行 |
| 管理经济性 | 忽视质量的经济性 | 比较重视质量的经济性 | 讲究质量的经济性 |
| 管理人员 | 依靠质量检验部门和质量管理人 | 依靠技术部门和质量检验部门 | 依靠全体职工 |



深入解读

TQM 的八个关键要素包括道德规范、诚实、信任、培训、团队协作、领导、



赏识、沟通。这是质量背后的驱动力，如果没有这些驱动力，就没有质量关注可言。

- ☺ 道德规范：道德规范在任何情况下都是与好和坏有关系的一个原则，它是由公司道德规范和个人道德规范组成的两面体。公司道德规范构建了一个所有员工在他们的工作表现中都要遵守执行的商业品行规范，个人道德规范则包括个人对于正确和错误的判断标准。
- ☺ 诚实：诚实意味着正直、道德、价值、公平和对事实、真诚的忠诚。它的特点（内部或外部的）表现为客户所希望和应该接受的产品和服务。人们知道诚实的反义词是欺诈，全面质量管理是不可能在一个欺诈的环境中运作的。
- ☺ 信任：信任是诚实和道德规范行为的副产品。如果没有信任，全面质量管理的架构是无法建立起来的。信任鼓励所有成员的全面参与，它允许可以鼓励主人公自豪感的授权及鼓励承诺。信任允许在能够保证公司持续发展的适当水平上制定政策，帮助确保评测的标准集中于流程的改善。信任是确保客户满意的根本，因此信任为全面质量管理创建了一个必要的合作环境。
- ☺ 培训：培训员工在团队内行使职责、解决问题、制定决策，进行工作经营效果的分析和改善，提升公司经营和技术技巧的能力，并向员工传授全面质量管理的哲学体系。在全面质量管理创建和形成的初期阶段，员工应该得到相应的培训，以成为公司的有效员工。
- ☺ 团队合作：为了能够在商业方面获得成功，团队合作对于全面质量管理来说也是个关键的因素。利用团队的优势，公司的业务将会得到更快和更好的问题解决方案，团队也能在实施进程和运营过程中提供更为持久的效能。在团队内部，当有问题可能发生时，人们对于提出问题会感到更为自然，同时也可以从其他的合作伙伴处获得解决方案。
- ☺ 领导：领导可能是全面质量管理中最为重要的因素，它会出现组织中的任何一个地方。全面质量管理的领导素质要求经理人能够提供让所有下属都能够理解的鼓舞人心的战略决策，在指导下属的过程中逐渐灌输价值观，必须能够引导自己的员工，必须能够理解全面质量管理，信任它，并且能够通过自己在全面质量管理的日常实践中向自己的下属展示自己的信念和应该承



担的义务，确信全面质量管理的战略、哲学、价值和目标能够在组织内得到全面贯彻，为组织指明一个集中、清晰的方向。全面质量管理中重要的一点是能够得到高层管理人员的推介和引导。

☺ 沟通：沟通可以把任何事情都黏合在一起。沟通是全面质量管理中每个环节的重要连结，沟通意味着在信息发送者和接收者之间的共同理解，成功的全面质量管理需要在组织成员、供应商和客户之间建立顺畅的沟通。监督员必须保持信息沟通的通畅，让所有员工都能够发送和接收到关于全面质量管理流程的信息。顺畅的沟通加上正确信息的分享是至关重要的。为了能够让人信赖地沟通，必须保证信息的清晰，同时接收者必须能够按照信息发送者的意愿重新解释它的含义。

☺ 赏识：赏识是整个系统中最后一个因素，它应该为团队和个人同时提供建议和绩效。员工努力争取对他们自己和团队的赏识，辨别并赏识做出贡献的员工是监督员最为重要的工作。员工受到赏识，就会在自尊、生产率、质量方面产生重大改进。当员工出色完成工作后马上就得到赏识是赏识的最佳方式。

4



6σ管理



来龙去脉

20 世纪 70 年代到 80 年代，美国摩托罗拉公司在同日本企业的竞争中，先后失去了收音机、电视机、半导体等市场，1985 年公司已濒临倒闭。面对残酷的竞争和严峻的生存形势，摩托罗拉公司痛定思痛，认识到最关键的问题是产品质量问题。公司通讯部工程师比尔·史密斯向总裁盖尔文提交了一份减少或消除产品缺陷达到 6σ 的文件，表示在 6 年内可以实现这一目标，摩托罗拉就将这个 6 年规划命名为“6σ 方案”，并于 1986 年正式开始实施，从此点燃了 6σ 的火种。摩托罗拉公司实施 6σ 管理两年后，效果显著，成为第一批获得美国鲍德里奇国家质量奖的企业。

1995 年，美国的另一家公司 GE 的质量水平正处在 3σ 与 6σ 之间，使 GE 在废品、返工零件、交易错误修正、低效率和生产损失率上多付出了 70~100 亿美元。



与一些世界顶级公司衡量比较后，GE 已经很清楚地看出差距。因此，韦尔奇意识到，必须发动一场质量革命来改变这一切，决心对质量的追求融入 GE 文件中并贯穿始终。1996 年年初，韦尔奇在 GE 公司宣布启动 6 σ 质量管理活动，提出用 5 年实现摩托罗拉在 10 年中达到的目标。于是 6 σ 运动风风火火地在 GE 拉开了序幕，6 σ 响彻在 GE 的每个角落，成为 GE 的格言和所有 GE 人的战斗口号。6 σ 管理法成功体现于效益增长速度不断加快，1998 年年底，GE 的收益是 7.5 亿美元，1999 年是 15 亿美元。1998 年，GE 将 6 σ 应用于对客户的管理，大大提高了顾客满意度，使 GE 产品的销售量得到了成倍的提高。1999 年，GE 又将 6 σ 管理应用到供应链管理中，改善了供应链管理，使整个运作周期缩短。

由于 GE 公司成功地应用了 6 σ 管理，并扩展了 6 σ 管理的应用范围，创造了许多推广 6 σ 管理的做法和经验，因而吸引了华尔街的注意力，使得 6 σ 管理的理念和方法成为世界先进的质量管理模式，并犹如旋风般迅速传遍全球。



工具模型

Sigma（中文译名西格玛、希腊字母 σ ）在统计学中常用于表示数据的离散程度，即标准差：

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{(X_1 - \bar{X})^2 + (X_2 - \bar{X})^2 + (X_3 - \bar{X})^2 + \cdots + (X_n - \bar{X})^2}{n-1}}$$

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \cdots + X_n}{n}$$

在质量管理领域，则用于表示质量的控制水平，若控制在 6 σ 水平，表示产品的合格率为 99.99966%，即每生产 100 万个产品，不合格品不超过 3.4 个，接近于零缺陷。

表 4-16 为西格玛质量水平表。

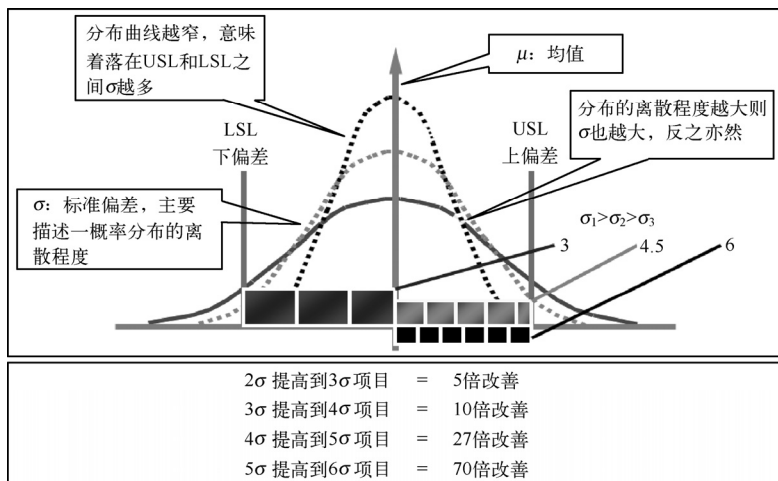
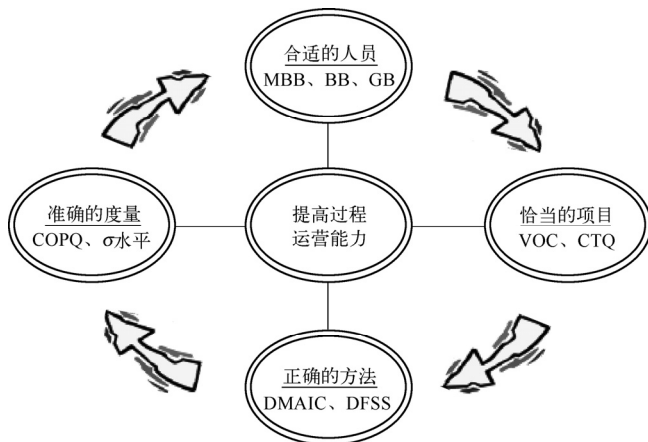
表 4-16 西格玛质量水平表

| 质 量 水 平 (σ 等级) | 百 分 比 (%) | 不 良 品 率 ($1/10^6$) |
|------------------------|-----------|----------------------|
| 1 | 30.23 | 697700 |
| 2 | 69.13 | 308700 |



续表

| 质量水平 (σ 等级) | 百分比 (%) | 不良品率 ($1/10^6$) |
|---------------------|-----------|-------------------|
| 3 | 93.32 | 66810 |
| 4 | 99.3790 | 6210 |
| 5 | 99.97670 | 233 |
| 6 | 99.999660 | 34 |

图 4-42 所示为不同 σ 水平的比较图。图 4-43 所示为 6 σ 模型图。图 4-42 不同 σ 水平的比较图图 4-43 6 σ 模型图



6 σ 管理法形成了独具个性化的改进模式——DMAIC，即界定（识别评估和选择项目）、测量、分析、改进、控制，如图 4-44 所示。该模式从调整顾客需求开始，了解顾客所关心的问题，从而确定所要研究的关键产品质量特性，以寻找改进空间，确定改进的质量目标。然后再确定少数的影响关键产品特性的因素——关键的过程特性，将此统计解决方案转化为现实方案。

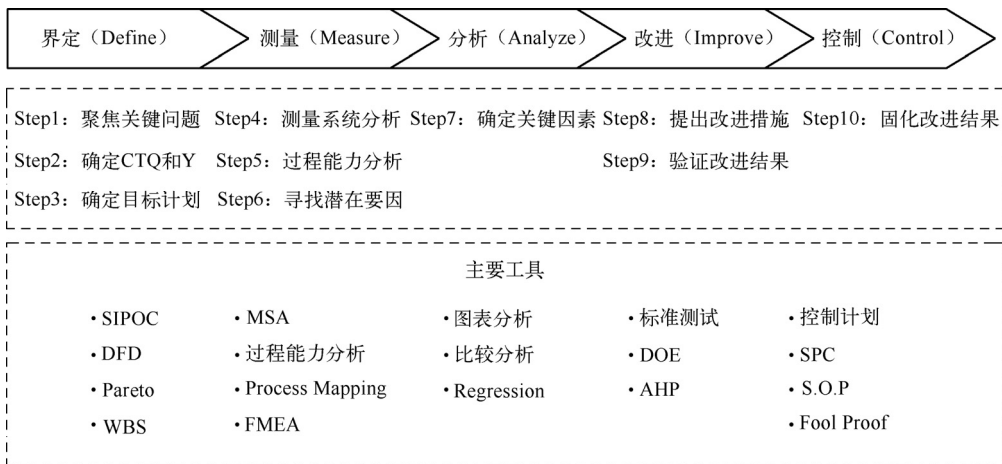


图 4-44 DMAIC 五阶段十步法图

- ☺ 界定 (D)：界定阶段要弄清楚以下问题：我们的顾客是谁？重点关注哪个问题？顾客的需求是什么？调查的过程是什么？其关键是明确过程中关键的质量特性。本阶段要做好三项工作，即识别顾客的需求，编写项目计划、绘制 SIPOC 图。
- ☺ 测量 (M)：在这个阶段开始描述过程，并将过程文件具体化，收集计划数据，在验证测量后，测量过程能力，以达到识别产品特性和过程参数，了解过程并测量其性能的目的。使 6 σ 管理法一开始就对过程现状有一个准确的评估，切实找到改进空间。本阶段要做好测量系统分析、过程能力分析、寻找潜在原因。
- ☺ 分析 (A)：分析阶段需要对测量阶段中收集的数据进行整理和分析，并在分析的基础上找出产品特性的影响因素，提出并验证因素与关键质量特性之



间关系的建议。在因果关系明确后，确定影响的关键因素，这些关键因素将成为下一阶段关注的重点。这一阶段应完成的主要任务是把握要改进的问题，并找出改进的切入点，即关键过程参数。本阶段要做好数据分析，提出并验证因果关系，确定关键因素。

- ☺ 改进（I）：首先要确定输入变量，然后寻找关键质量特性与关键过程特性之间的关系，通过改进输入变量而实现提高输出变量的目标，同时对结果进行优化。本阶段要做好四件事，即提出改进意见，选择改进方案，实施改进策略，验证改进结果。
- ☺ 控制（C）：改进阶段所得成果要一直保持下去是一件非常困难的事情，甚至比取得改进成果还困难。因为它涉及更多的人和部门，而且原有的习惯和做事的方式是较难改变的，所以必须对关键过程特性——KCC 制定一系列非常详细的控制计划，包括制定标准、明确管理职责、实施监控。这就是控制阶段所要做到的。

过程管理是 6 σ 管理的终点，也是企业成为 6 σ 组织的起点。一旦过程管理成熟，就会推动工作过程不断提高质量水平，对顾客的需求做出最及时的反应。

4



深入解读

【6 σ 管理的特点和创新的内容】

GE 公司的 6 σ 定义为：6 σ 是一种以客户为中心的理念；一种基于数据的决策方式；一种系统解决问题的方法；不断改进、无边界、崇尚学习的企业文化。

- ☺ 6 σ 质量管理法是一种近乎完美地满足顾客需求的管理方法，它的缺陷率仅为 3.4×10^{-6} ，是一种高水平、高标准的质量管理。
- ☺ 6 σ 质量管理法是一种顾客和组织双赢的方法。它强调从整个经营的角度出发，而不是强调单一产品、服务或过程的质量，将注意力同时集中在顾客和企业两个方面，以此获得更大的利润和更强的竞争力。
- ☺ 6 σ 质量管理法是一种灵活的综合性的系统方法，通过它获取、维持、最大化公司的成功。它需要对顾客需求的理解，对事实、数据的规范使用、



统计分析，以及对管理、改进、业务过程重建的密切关注。

- ☺ 6 σ 质量管理法是一种降低经营资源成本和风险的管理法。6 σ 的目的在于降低风险，而不是仅降低缺陷。一方面可以降低顾客购买产品或服务的风 险，使其买到最可接受的价格及获得最好的产品；另一方面也降低产品或服务提供者的风险，使其以最小的成本和最短的周期实现最大的利润。降低风险意味着所有方面业绩的提高，如质量、能力、周期、库存及其他的关键因素。
- ☺ 6 σ 质量管理法强调质量改进一定要与经济核算相结合。每项质量改进项目都要有财务效果，实现以最少的消耗和资源投入而不断提高顾客的满意度和企业的效益。GE 公司的总裁说，在 6 σ 运动中，质量与效率只是 6 σ 改善的副产品，财务效益才是 6 σ 的主要产品。戴佛说：“6 σ 与众不同的是，比当今的全面质量计划更广，它影响了我们所有业务过程，它把质量与财务结果联系起来，因此改变了我们的工作方法。”
- ☺ 6 σ 质量管理法也称 6 σ 过程法。它以过程改进项目为单元进行项目的选择，改进项目的设计、项目评定、实施监控和财务成本分析。GE 公司在推行 6 σ 中就选定数千个改进项目，从 1996 年的 3000 个上升到 1997 年的 6000 个改进项目，并以团队的名义进行实施。

【6 σ 管理原则】

- ☺ 以顾客为关注中心：以顾客为中心是最优先要做的事，6 σ 的业绩评估是从顾客开始的，6 σ 的改进程度是用其对顾客满意程度和价值的影响来确定的，一切以顾客满意和创造顾客价值为中心。
- ☺ 基于数据和事实驱动的管理方法：6 σ 把“基于事实管理”提到了更高的层次，一开始就澄清什么是衡量企业绩效的尺度，然后用数据统计和分析来建立对关键变量的理解和获得优化的结果。
- ☺ 聚焦于流程改进：在 6 σ 中，流程是采取改进行动的主要对象，一切活动



都是流程，所有的流程都有变异，6 σ 就是帮助我们有效减少过程的变异。

- ☺ 有预见的积极管理：“积极”是指在事情发生前的有效管理，有预见的积极管理意味着我们应该关注那些常被忽略的业务运作，养成习惯，确定清晰的工作优先顺序。
- ☺ 无边界合作：“无边界”是 GE 公司 6 σ 成功的秘密之一，它致力于消除部门、上下级之间的障碍，促进组织内部横向和纵向的合作。例如，黑带是项目改进团队的负责人，而黑带项目是跨部门的，要想获得成功，必须由黑带带领他的团队突破部门之间的障碍，通过无边界合作完成 6 σ 项目。
- ☺ 追求完美，容忍失误：为什么追求完美还要容忍失误，二者看上去矛盾，实际上却又互补，6 σ 为企业提供了近乎完美的努力方向，没有不执行新方法、贯彻新理念就能实现 6 σ 管理的企业，而这样做总会带来风险，在推行 6 σ 管理的过程中可能会遇到挫折和失败，要以积极应对挑战的心态，来面对机遇和失败。

4



朱兰三部曲



来龙去脉

朱兰三部曲即质量三部曲，是美国著名学者约瑟夫·摩西·朱兰（Joseph Moses Juran）博士质量管理理论的核心。朱兰认为，通过管理过程可以“使质量得以实现”。在 1964 年出版的《管理突破》一书中，朱兰奠定了质量管理的基础，该书叙述质量管理的三部曲的后两者，即质量改进和质量控制。1988 年发表的《朱兰论质量策划》中撰述三个进程中的“质量策划”。质量管理的实施首先是质量计划阶段，确定质量的目标，辨识顾客及其需要，开发和设计应对顾客需要的产品特征，以及能够生产这种产品特征的过程，将计划转入实施阶段；然后是质量控制阶段，将工作情况与目标进行对比和评估，找出两者之间的差距；最后，对于每个差距，要找出一套能弥合差距的质量改进方法，并付诸实施。

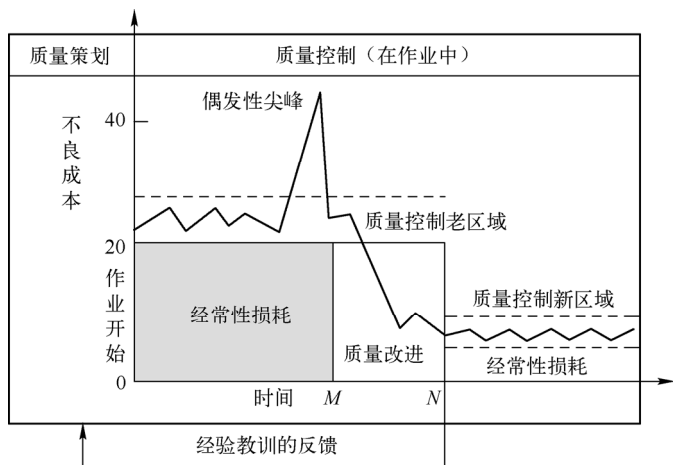
工具模型

朱兰三步曲的基本思想是，质量管理是由质量策划、质量控制、质量改进三个内在相关、定序排列的基本质量过程来实现的。质量三步过程定义见表 4-17。

表 4-17 质量三步过程定义表

| | 质量 策 划 | 质量 控 制 | 质量 改 进 |
|-----|---|---|--|
| 过 程 | 满足质量目标的准备过程 | 在作业中符合质量目标的过程 | 突破达到一个前所未有的执行水平的过程 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ③ 设定质量目标 ③ 辨识顾客是谁 ③ 确定顾客的需要 ③ 开发应对顾客需要的产品特征 ③ 开发能够生产具有这种特征的过程 ③ 建立过程控制措施，将计划转入实施阶段 | <ul style="list-style-type: none"> ③ 选定控制对象 ③ 配置测量设备 ③ 确定测量方法 ③ 建立作业标准 ③ 评价实际绩效 ③ 将实际绩效与目标对比 ③ 对差异采取措施 | <ul style="list-style-type: none"> ③ 提出改进的必要性 ③ 做好改进的基础工作 ③ 确定改进项目 ③ 建立项目小组 ③ 为小组提供资源、培训和激励，以诊断原因设想纠正措施 |
| 结 果 | 开发一个在作业条件下能满足质量目标的过程 | 与质量计划相一致的作业实施 | 在明显优于原计划执行的质量水平上的作业实施 |

图 4-45 所示的是朱兰三步曲特性曲线图。图中，纵坐标是不良成本，横坐标是时间。纵轴代表不良质量成本、差错率、缺陷百分比、招修率等。在纵轴上，刻度零代表着完美，越往上情况越糟。减少不良的结果意味着降低不良质量成本，更多地满足了交货承诺，降低了顾客的不满等。





起点是质量策划——创建一个能满足既定目标，并在作业条件下运行的过程。策划的对象可以是任何一个质量体系要素，如产品设计技术过程、办公室编制文件的过程、产品制造过程、检验过程和对顾客提出的要求做出处理的服务过程等。策划应形成质量计划或其他指导控制的文件。

策划完成后，该过程就移交给操作者，操作人员的职责是按质量计划进行控制，当发生偶发性波动的“尖峰”超出限定的控制区域时，他们就会进行“救火”，使过程重新恢复到规定的控制区域内。

由于先前策划的不足（这种不足可能来自多方面，可能是策划的失误，更多的则可能是技术和市场竞争的迅猛发展，使得先前的策划跟不上形势了），质量改进前的经常性损耗处于很高的水平。朱兰博士指出：“质量策划是经常性质量问题滋生的主要温床”。居高的经常性损耗成了该策划过程的固有损耗，而按质量计划实施控制的操作者对之是无能为力的。

从 $M \sim N$ 时段，不良成本从一个很高的水平降了下来，这一突破不会自行发生，它是由于上层管理者在管理者职责中引入了一个新的管理过程——质量改进这个有目的的过程的结果。质量改进的过程是叠加在原有的质量控制过程之上的，通过改进，经常性损耗大幅度下降了。

改进中获得的经验教训反馈到新一轮的策划中。朱兰博士在《论质量领导》论文中又发展了三部曲，增加了这一非常重要的“反馈”，它一方面将改进的成果转入到新的策划过程中而产生出一个新的质量计划，对过程在新水平上进行控制，保持了改进的成果；另一方面，它将质量策划、质量控制和质量改进过程串成了一个链，即一个有生命力的不断突破——策划——控制的循环链。



深入解读

【朱兰三部曲的重要意义】

- ☺ 将实现质量管理的过程概括为三部曲。将质量策划、质量控制和质量改进内在相关性的潜能充分发掘出来，形成了一个有进取性的循环链。朱兰



三步曲与戴明的 PDCA 循环和菲根堡姆的 TQC 一起成为具有里程碑意义的战略思想和管理的有力武器。

- ☺ 三步曲是一个普遍适用的进程，它不仅适用于每个质量体系要素，而且对所有工作都是适用的。三步曲为以质量为中心抓好一切工作提供了一个实用的途径。
- ☺ 对于一个组织，要对其不同职能的各级人员实施完整的有针对性的培训，这项工程实在太庞大了，也太困难了。而质量三步曲则以一个简练的普遍适用的进程用于对所有人员的培训，十分方便，也有利于各级人员以质量为核心，在各自的工作上充分发挥主观创造力。
- ☺ 三步曲的三个过程与财务管理的财务预算、开支控制和收益改进有极其相似之处，这有助于管理者理解质量管理，并易于被组织接受，减少被公司内在的“免疫系统”排斥的风险。
- ☺ 三步曲指出了质量策划通常是经常性质量问题的主要滋生温床，不改进是没有出路的，它有利于扭转对质量改进不重视的错误习惯。
- ☺ “日本制造”是 20 世纪 50 年代是劣质产品的代名词，而在 70 年代却在广泛的质量领域超过了西方工业国家，对于日本的超越，许多美国专家都陷入了迷茫之中，不知其所以然。而朱兰在质量三步曲论文中一针见血地指出，那是因为日本采取了主动进取的变革型的改进步伐，在单位时间里质量改进的项目远高于西方一个数量级，从而超越了惯于固步自封的自然进化型改进速率的西方。三步曲向西方工业国家警示了危机，并且为质量和经济的后进国指明了赶超的方向，那就是不懈地采取改变行动，进行一个项目接一个项目的质量改进。



8D 工作法



来龙去脉

二战期间，美国率先采用一种类似 8D 的流程——“军事标准 1520”，又称之为“不合格品的修正行动及部署系统”。1987 年，福特公司的动力系统部门被一些经年累



月、反复出现的生产问题搞得焦头烂额，于是管理层便提请公司总部提供指导培训，帮助解决难题。福特公司总部提供了一门名为“团队导向的问题解决法”（Team Oriented Problem Solving）的培训课程，在课程手册中首次书面记录了 8D 工作法，之后成为福特公司解决问题的一种普遍方法。



工具模型

8D（Eight Disciplines）即解决一组原因不明问题的 8 个步骤，它以事实为依据，按一定程序找出原因，实施改进，从而客观地解决问题，如图 4-46 所示。8D 工作法又称团队导向的问题解决方法、8D 问题求解法（8D Problem Solving）。

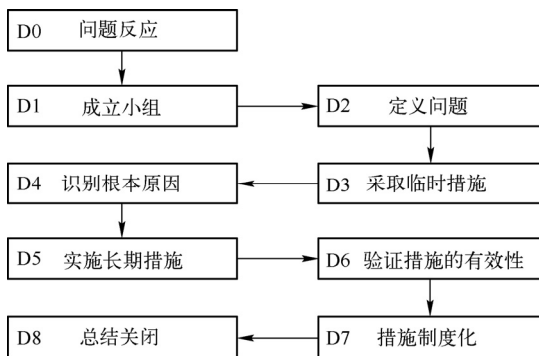


图 4-46 8D 流程图

- ☺ D0: 问题反应。主要是为了分析此类问题是否需要用 8D 工作法来解决，如果问题太小，或者是不适合用 8D 工作法来解决的问题，就不要用 8D 工作法来解决。这一步是针对问题发生时的紧急反应，关键点是判断问题的类型、大小、范畴等。
- ☺ D1: 成立小组。成立一个小组，小组成员具备工艺/产品的知识，具有所要求的解决问题和实施纠正措施的技术素质，有配给的时间并授予权限。小组必须有一个指导者和小组长。
- ☺ D2: 定义问题。收集和组织所有相关数据以说明问题；问题说明是所描述问题的特别有用的数据的总结；审核现有数据，识别问题、确定范围；细分



问题，将复杂问题细分为单个问题；用量化的术语详细说明与该问题有关的内/外部顾客抱怨，如什么、地点、时间、程度、频率等，“是什么东西出了什么问题”，而原因又未知风险等级。

- ☺ D3: 采取临时措施。找出和选择最佳“临时抑制措施”，保证在永久纠正措施实施前，将问题与内/外部顾客隔离；实施，并做好记录；评价紧急响应措施。
- ☺ D4: 识别根本原因。用统计工具列出可以用于解释问题发生的所有潜在原因，将问题说明中提到的造成偏差的一系列事件或环境或原因相互隔离，测试并确定产生问题的根本原因。
- ☺ D5: 实施长期措施。制订一个实施长期措施的计划，采取预防性措施，废除临时措施，确定过程控制方法并纳入文件，以确保根本原因的消除。
- ☺ D6: 验证长期措施的有效性。在生产前测试方案，并对方案进行评审，以确定所选的校正措施能够解决客户问题，同时对其他过程不会有不良影响；重新审视小组成员资格；重新评估长期措施，如果必要，重新选择，以得到最佳措施。
- ☺ D7: 措施制度化。管理层承诺执行长期措施，对组织、人员、设备、环境、材料、文件重新确定，修改完善现有的管理系统、操作系统、工作惯例、设计与规程，将其固化为制度，以防止这一问题与所有类似问题再次发生。
- ☺ D8: 总结关闭。总结小组工作，将经验形成文件；对小组工作进行祝贺，并给予必要的物质、精神奖励；宣布小组活动结束，解散小组。



深入解读

8D 工作法是美国福特公司解决产品质量问题的一种方法，在福特公司及其供应商中广泛推行，现已成为国际汽车行业（特别是汽车零部件生产厂家）广泛用于解决产品质量问题最好的、有效的方法。

8D 工作法适用于不合格产品质量问题、顾客投诉问题、反复频发问题、需要团队作业的问题，也适用于解决各类可能遇到的简单或复杂的问题。



QFD 模式



来龙去脉

质量功能展开（Quality Function Deployment，QFD）也称质量功能配置，是将用户需求质量特征，通过系统展开后转化为最后产品的设计质量，并从每个功能部件的质量一直延伸到每个零件及工艺过程的质量。QFD 模式是全面质量控制下对新产品开发的一种方法或理念，于 20 世纪 60 年代起源于日本，是由日本质量管理大师赤尾洋二（Yoji Akao）和水野滋（Shigeru Mizuno）提出的。70 年代后期，QFD 模式在日本汽车、电器制造领域获得了广泛应用，作为一种先进的质量技术和其他质量技术结合应用，使日本产品占领了全世界的市场（特别是美国、西欧的汽车、电器市场），被认为是日本式质量管理最重要的特点。

QFD 模式于 1985 年在美国开始应用，伴随着美国 6 σ 质量管理技术的应用，成为一种重要的质量管理技术。1995 年，第一届国际质量功能展开研讨会（ISQFD）在东京举行，使得 QFD 模式走向世界，成为一种世界比较流行的质量管理技术和方法。

4



工具模型

QFD 原理是用“质量屋”的形式量化分析顾客需求与质量特性之间的关系，找出对满足顾客需求贡献最大的质量特性，即关键质量特性（或称关键措施），从而指导设计人员抓住主要矛盾，开发出满足顾客需要的产品，保证产品开发一次成功，如图 4-47 所示。

☺ 顾客需求：即质量屋的“什么（What）”，也是质量屋的输入信息。顾客需求大多都是要直接对顾客用问卷做市场调查，并将顾客的声音转换成顾客真正的需要，再将顾客需求转换成产品特性。用户需求信息的提取通常包括合理确定调查对象，确定合理的调研方法，开展全面市场调查。

☺ 质量特性（最终产品特性）：即质量屋的“如何（How）”，是为满足用户



需求而必须保证实现的技术特征，也是一种手段或措施。技术特征的确立通常要满足以下 3 个条件，一是针对性，指技术特征是针对其对应的用户需求而提出的；二是可测性，即技术特性是可测量（测试）的，便于对其进行控制；三是全局性，即技术特性只是为以后选择设计方案提供评价标准，不涉及具体设计方案。因此，确定的技术特征必须至少能满足一项用户需求。

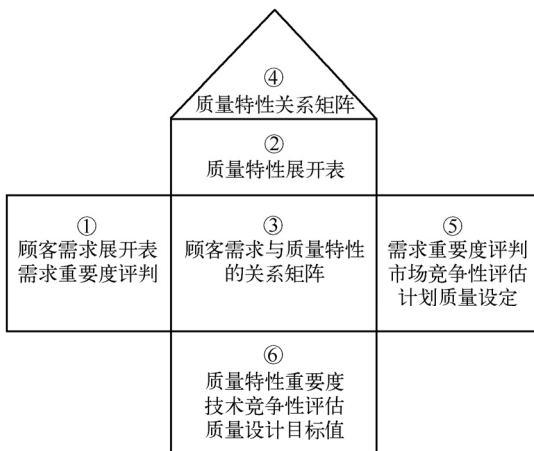


图 4-47 QFD 质量屋图

4

- ☺ 顾客需求和质量特性之间的相关程度关系矩阵：它反映了从用户需求到产品技术特征的一种映射关系及相关程度。在这一部分，开发小组需要对每个设计要求对所有顾客要求的影响程度进行判断。
- ☺ 质量特性关系矩阵：质量屋的屋顶。该矩阵记录了设计要求之间支持、冲突和相关的程度。
- ☺ 需求与竞争评价矩阵：站在顾客的角度，对本企业的产品和市场上其他竞争者的产品在满足顾客需求方面进行评估。顾客竞争性分析的目的旨在确定本公司产品的竞争优势和劣势，以寻找突破质量的改进方向和领域，设置新产品或服务的战略目标。
- ☺ 技术评估：对技术需求进行竞争性评估，确定技术需求的重要度和目标值等。主要包括，根据顾客要求的重要度和关系矩阵，确定设计要求的权重；技术



竞争性评分，从公司角度对本公司及其主要竞争对手进行技术能力评估；确定设计要求的目标值，在综合相关矩阵、技术竞争性分析和设计要求的权重基础上，确定出设计要求的目标值。

QFD 模式所采用的方法可有多种，但目前常用的是所谓四阶段分解法，就是将用户需求的分解共分为四个阶段，即产品规划、零部件配置、工艺计划 and 生产计划，如图 4-48 所示。经过四步分解，用四个矩阵得出产品的工艺和质量控制参数。在应用质量功能展开（QFD）方法时，首先要建立各阶段的质量屋，再进行需求变换，最后形成明确的生产要求，从而完成产品开发的质量功能展开的全过程。

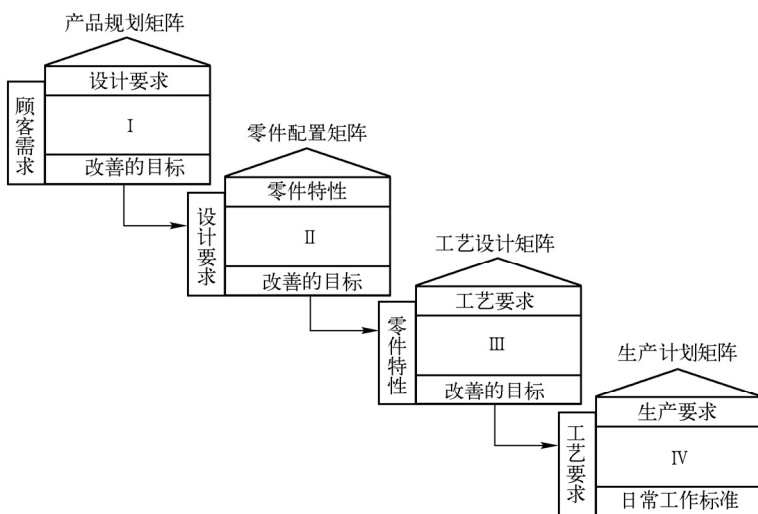


图 4-48 ASI 的 QFD 四阶段图

- ◎ 产品规划矩阵（I）：通过产品规划矩阵，将顾客需求转换为产品技术特征，并根据顾客竞争性评估（从顾客的角度对市场上同类产品进行的评估）和技术竞争性评估（从技术的角度对市场上同类产品进行的评估）结果确定产品各个技术需求的目标值。
- ◎ 零件配置矩阵（II）：根据产品规划阶段中所定义的产品技术特征为输入，确定最佳产品设计方案，进行产品结构设计，然后再将产品技术特征转化为关键的零部件特征。对于复杂产品而言，还可以分成多个子阶段来完成。



- ☺ 工艺计划矩阵(Ⅲ): 要在确定工艺方案基础上, 通过工艺计划的“质量屋”, 确定为保证实现重要的产品技术特征和零部件特征所必须保证的关键工艺操作及工艺参数。
- ☺ 生产计划矩阵(Ⅳ): 就是将关键的工艺操作及工艺参数转化为具体可行的生产及质量控制方法和手段, 包括控制参数、控制点、样本容量及检验方法等。



深入解读

(1) QFD 模式适用范围: QFD 模式目前已经广泛应用于产品设计开发、产品生产、质量改进、计划、管理等方面, 随着 QFD 模式的进一步发展, 其潜在的应用领域是没有边界的。QFD 模式目前的应用范围如下所述。

- ☺ 产品设计开发: 与传统的质量控制方式不同, QFD 模式不是通过最终的产品检验, 而是在产品设计之初就将质量作为产品设计的考虑因素而进行产品的开发。质量是产品的内在要素, 将产品质量的事后把关转变为事前防范。
- ☺ 产品生产: QFD 模式产生于日本神户造船厂质量控制的实践, 目前已经在半导体、电子产品、汽车等产品的制造过程中发挥作用。
- ☺ 质量改进: 菲根堡姆于 20 世纪 60 年代提出的全面质量管理思想, 强调对始于顾客的质量要求、终于顾客对于他手中的产品感到满意的全过程进行管理, 做到顾客满意与持续改进。作为全面质量管理的工具之一, QFD 模式在产品质量管理中的应用主要有过程改进、过程管理和质量功能展开、过程控制、使用阶段的质量保证等。
- ☺ 计划: QFD 模式是一种积极的“顾客驱动计划过程”, 采用 QFD 模式方法在产品开发前就可以发现和解决问题, 避免后续阶段质量问题的产生及带来的损失。QFD 模式的上述思想不仅可以应用于普通产品计划和过程计划, 而且还可以应用于综合性计划、战略计划和其他类型的计划, 如土木工程、企业资源计划、制造计划、投资计划等。
- ☺ 管理: QFD 模式通过对顾客需求的分析和对竞争对手的考虑决定产品的设计



参数和规格,因此它是一种顾客驱动和市场导向型的管理过程。具体应用在知识管理、供应商选择、成本控制、时间控制、项目管理、标杆管理等方面。

(2) QFD 模式可实现的直接效益: QFD 模式是把顾客或市场的要求转化为设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的多层次演绎分析等。根据文献报道,运用 QFD 模式,产品开发周期可缩短 1/3,成本可减少 50%,质量大幅度提高,产量成倍增加。促使产品开发人员在产品设计阶段考虑制造问题,产品设计和工艺设计交叉并行进行,因此可使工程设计更改减少 40%~60%,产品开发周期缩短 30%~60%; QFD 模式强调在产品早期概念设计阶段的有效规划,因此可使产品开发和试制成本降低 20%~40%;产品整个开发过程以顾客需求为驱动,因此顾客对产品的满意度将大大提高;通过 QFD 模式的实施,提高全体职工满足顾客需求的意识,对企业的发展有着不可估量的作用。



JIT 生产方式



来龙去脉

4

准时制(Just In Time, JIT)生产方式是日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代实行的一种生产方式。曾任丰田汽车公司副总经理的大野耐一先生,基于杜绝浪费、降低成本的思想观念,致力寻求最合理的制造方式以取得竞争优势(高质量、低成本),谋求在经济低速发展中增加利润,历经了 15 年的实践,探索出一套完整的生产过程和库存管理制度体系。JIT 的基本思想可用现在已广为流传的一句话来概括,即“只在需要的时候,按需要的量,生产所需的产品”,也就是追求一种无库存,或者库存达到最小的生产系统。

1985 年,美国麻省理工学院的沃马克(Womack)与琼斯(Jones)教授领导的“国际汽车计划”研究项目对 90 多家汽车厂进行对比分析,于 1990 年出版了《改造世界的机器》一书,把丰田生产方式正式定名为“精益生产”。其中,“精”表示精良、精确、精美;“益”表示利益、效益等。1996 年,又出版了它的续篇《精益思想》,进一步从理论的高度归纳了精益生产中所包含的新的管理思维,并将精



益方式扩大到制造业以外的所有领域。



工具模型

JIT 构造体系图如图 4-49 所示。JIT 生产方式与大批量生产方式的比较见表 4-18。

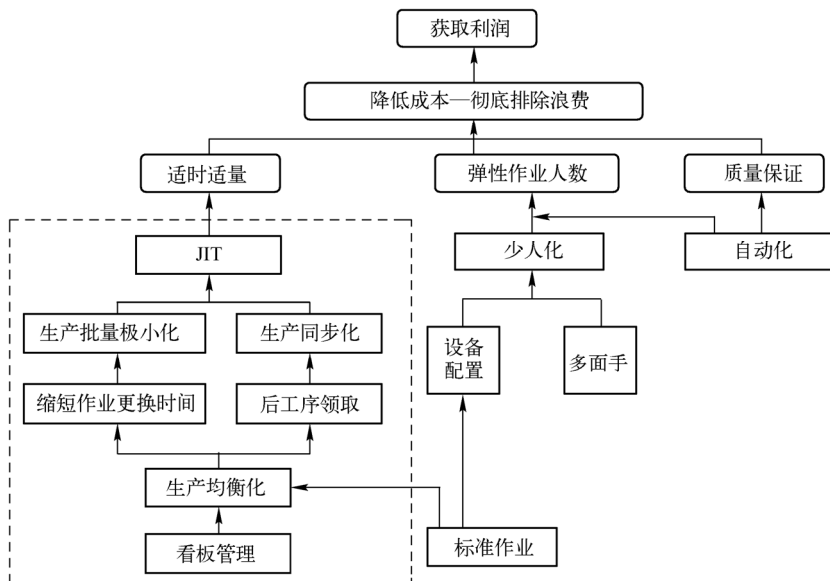


图 4-49 JIT 构造体系图

表 4-18 JIT 生产方式与大批量生产方式的比较

| 比 较 项 目 | JIT 生 产 方 式 | 大批量生产方式 |
|---------|---------------|----------|
| 生产目标 | 追求尽善尽美 | 尽可能好 |
| 工作方式 | 集成，多能，综合工作组 | 分工，专门化 |
| 管理方式 | 权力下放 | 金字塔式 |
| 产品特征 | 面向用户、生产周期短 | 数量很大的标准化 |
| 供货方式 | JIT 方式，零库存 | 大库存缓冲 |
| 产品质量 | 由工人保证，质量高，零缺陷 | 检验部门事后把关 |
| 返修率 | 几乎为零 | 很大 |
| 自动化 | 柔性自动化，但尽量精简 | 刚性自动化 |
| 生产组织 | 精简一切多余环节 | 组织机构庞大 |



续表

| 比 较 项 目 | JIT 生 产 方 式 | 大批量生产方式 |
|---------|---------------|--------------|
| 设计方式 | 并行方式 | 串行模式 |
| 工作关系 | 集体主义精神 | 相互封闭 |
| 用户关系 | 以用户为上帝，产品面向用户 | 以用户为上帝，但产品少变 |
| 供应商 | 同舟共济、生死与共 | 互不信任，无长期打算 |
| 雇员关系 | 终身雇佣，以企业为家 | 可随时解雇，工作无保障 |

- ☺ 适时适量生产：企业各种产品的产量必须能够灵活地适应市场需要量的变化，否则生产过剩会引起人员、设备、库存费用等一系列的浪费。避免这些浪费的手段就是实施适时、适量生产，只在市场需要时才生产市场需要的产品。
- ☺ 弹性配置：在人工成本占比越来越高的今天，降低劳动费用是降低总成本的一个重要方面。弹性配置就是指根据生产量的变动，弹性地增减各生产线的作业人数，以及尽量用较少的人力完成较多的生产。这种方法一反传统的生产系统中的“定员制”，是一种全新的人员配置方法。具体方法是实施独特的设备布置，以便能够在需求减少时，将作业所减少的工时集中起来，加以整顿；从作业人员的角度来看，意味着标准作业中的作业内容、范围、作业组合及作业顺序等的一系列变更。因此，为了适应这种变更，作业人员必须具有“一专多能”的技能。
- ☺ 质量保证：传统观念认为，质量与成本之间是一种负相关关系，即要提高质量，就得增加人力、物力来加以保证。通常的质量管理方法是在最后一道工序对产品进行检验，尽量不让生产线或加工中途停止。在 JIT 生产方式中，认为这恰恰是使不良产品大量或重复出现的“元凶”。因为发现问题后不立即停止生产，问题就得不到及时暴露，以后还会重复出现类似的问题，而且还会出现“缺陷”的叠加现象，增加最后检验的难度。JIT 一反传统做法，通过将质量管理贯穿于每道工序之中来实现提高质量与降低成本的一致性，具体方法是“自动化”，就是指融入生产组织中的两种机制：第一，使设备或生产线能够自动检测不良产品，一旦发现异常或不良产品，可以自动停止



设备运行的机制，为此在设备上开发、安装了各种自动停止装置和加工状态检测装置；第二，生产第一线的设备操作工人发现产品或设备的问题时，有权自行停止生产的管理机制，依靠这样的机制，不良产品一出现马上就会被发现，并立即对其进行分析、改善，防止了不良产品的重复出现或累积出现，从而避免了由此可能造成的大量浪费。久而久之，生产中存在的问题就会越来越少，企业的生产素质就会逐渐增强。

◎ 生产同步化：为了实现适时适量生产，首先需要致力于生产的同步化，即工序间不设置仓库，前一道工序加工结束后，立即转到下一道工序去，装配线与机械加工几乎平行进行。在铸造、锻造、冲压等必须成批生产的工序，则通过尽量缩短作业更换时间来尽量缩小生产批量。生产的同步化通过“后工序领取”这样的方法来实现，即“后工序只在需要的时间到前工序领取所需的加工品；前工序中按照被领取的数量和品种进行生产”。这样，制造工序的最后一道（即总装配线）成为生产的出发点，生产计划只下达给总装配线，以装配为起点，在需要时，向前工序领取必要的加工品，而前工序提供该加工品后，为了补充生产被领走的量，必须向更前道工序领取物料，这样把各个工序都连接起来，实现同步化生产。这样的同步化生产还需通过采取相应的设备配置方法及人员配置方法来实现。

◎ 生产均衡化：指总装配线在向前工序领取零部件时，应均衡地使用各种零部件，生产各种产品，在制订生产计划时必须排定。在制造阶段，均衡化通过专用设备通用化和制定标准作业来实现。所谓专用设备通用化，是指通过在专用设备上增加一些工夹具的方法使之能够加工多种不同的产品。标准作业是指将作业节拍内一个作业人员所应担当的一系列作业内容标准化。

◎ 看板管理：看板管理是实现 JIT 生产的重要手段，可以说是 JIT 生产方式最显著的特点。看板的机能如下所述。

▷ 生产及运送的工作指令：看板中记载着生产量、时间、方法、顺序，以及运送量、运送时间、运送目的地、放置场所、搬运工具等信息，从装



配工序逐次向前工序追溯，在装配线将所使用的零部件上所带的看板取下，以此再去前工序领取。“后工序领取”及“适时适量生产”就是这样通过看板来实现的。

- ☞ 防止过量生产和过量运送：看板必须按照既定的运用规则来使用。其中一条规则是“没有看板不能生产，也不能运送。”根据这一规则，看板数量减少，则生产量也相应减少。由于看板所表示的只是必要的量，因此通过看板的运用能够做到自动防止过量生产及适量运送。
- ☞ 进行“目视管理”的工具：看板的另一条运用规则是“看板必须在实物上存放”，“前工序按照看板取下的顺序进行生产”。根据这一规则，作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然，易于管理。并且只要一看看板，就可以知道后工序的作业进展情况、库存情况等。
- ☞ 改善的工具：在 JIT 生产方式中，通过不断减少看板数量来减少在制品的中间储存。根据看板的运用规则之一“不能把不良品送往后工序”，后工序所需得不到满足，就会造成全线停工，由此可立即使问题暴露，从而必须立即采取改善措施来解决问题。这样，通过改善活动不仅使问题得到了解决，也使生产线的“体质”不断增强，带来了生产率的提高。看板是 JIT 生产方式实现无储存生产系统目标的工具。

【看板的分类】

- ☺ 在制品看板：包括工序内看板、信号看板。
- ☺ 领取看板：包括工序间看板、对外订货看板、临时看板。



深入解读

JIT 的基本原理如下所述。

1) “拉动式”的生产方式 与传统的“推进式”生产方式不同，JIT 生产方式是一种“倒拉式”管理方式，即逆着生产工序，从顾客需求开始，流程可简单归纳为订单→成品→组件→配件→零件和原材料→供应商。整个生产



过程动态变化，生产方式一环扣一环，同步衔接，逐个倒逼，上道工序正好提供下道工序需要的产品，而且在时间和数量上正好满足，从根本上有效遏制盲目过量生产，大幅度减少生产过程中的在制品量，提高生产率和生产系统的柔性。

2) **杜绝一切浪费** JIT 生产方式的核心是追求一种无库存或使库存最小的生产系统，只将所需要的零件，以所需要的数量，在所需要的时间送到生产线，因此 JIT 生产方式的基本原则就是“杜绝一切形式的浪费”。丰田公司的生产方式和管理方法始终把“杜绝一切形式的浪费、彻底降低成本”作为基本原则和追求目标，并以此作为获得利润的源泉。

【JIT 定义的七种浪费类型】

- ☺ 过量生产的浪费：制造过量的产品会因增加工位器具和堆放场地造成浪费。
- ☺ 搬运的浪费：由于工序相互分离，发生搬运和临时堆放等的浪费。
- ☺ 库存的浪费：为保管库存产品需要库房，工位器具和操作人员等而造成浪费。
- ☺ 等待的浪费：在设备自动加工时或工作量不足时的等工浪费（最容易判断的浪费）。
- ☺ 过程的浪费：附加值不高的工序造成的浪费。
- ☺ 动作的浪费：零部件、工具定置不合理，造成动作的浪费。
- ☺ 产品缺陷的浪费：不良品本身的浪费，以及筛选、返修的浪费。

JIT 认为过量生产是一切问题的根源，它不仅造成浪费，也造成库存，掩盖了许多管理不善的问题，使问题得不到及时解决，就像水掩盖了水中的石头一样。减少库存可以使问题暴露在明处。与传统管理相反，JIT 欢迎问题出现，把问题看作是一种机会，认为只有不断地发现问题、解决问题，才能不断地进行改善，生产成本也会随之不断下降。

过量生产还会造成二次浪费。过量生产会造成电力、压缩空气、油料等的浪费；



造成工位器具、搬运车、保管面积、操作人员、管理人员等增加的浪费。

3) 尊重人性, 调动人的积极性 企业的一切活动都离不开人的参与, JIT 生产方式的成功更是如此。如果缺少人员之间的相互配合、协调, JIT 生产方式就根本无法开展。丰田公司就是通过教育、培养有知识、有能力、有干劲、有敬业精神的人, 来消除汽车生产经营过程中的种种难以预料的不利因素的影响, 从而实现准时生产, 实现了生产系统的柔性。

4) 良好的外部协作关系 JIT 生产方式所特有的“拉动式”生产组织方式, 只有得到协作企业的理解和配合, 并在协作企业群体内部的成员企业中得到大家的共同完善, 才能发挥应有的效力。因此, 良好的外部协作关系是 JIT 生产方式的又一个重要支撑。

JIT 是一种理想的生产模式。一是因为它设置了一个最高标准, 就是零库存。实际生产可以无限地接近这个极限, 但却永远不可能达到零库存; 有了这个极限, 才使得改进永无止境。二是因为它提供了一个不断改进的途径, 即降低库存→暴露问题→解决问题→降低库存……这是一个无限循环的过程。单纯降低在制品库存, 不改进生产过程, 不消除在制品居高不下的根源, 对企业来说无疑将是一种灾难。因此, 改进的顺序, 不一定非得从“降低库存”开始。如果现存问题很多, 又不去解决它, 还要降低库存, 那就会使问题成灾。“降低库存”要循序渐进, 逐步深入。但有些问题往往隐藏得很深, 不太容易被发现, 在这种情况下, 通过降低库存来暴露问题仍是必要的。

4



TOC 模式



来龙去脉

制约理论 (Theory of Constraints, TOC) 是以色列物理学家、企业管理顾问高德拉特博士 (Dr. Eliyahu M. Goldratt) 在他的优化生产技术 (Optimized Production Technology, OPT) 的基础上发展起来的, 该理论提出了在制造业经营生产活动中定义和消除制约因素的一些规范化方法, 以支持持续改进。OPT 是高德拉特与三个



合作者于 20 世纪 70 年代提出的,最初被称作最优生产时间表(Optimized Production Timetable), 80 年代才改称为最优生产技术。



工具模型

1) 瓶颈是 OPT 的最重要的概念 任何一个制造组织都可以看做是将原材料转化为产品的系统。在这个系统中,制造资源是关键的部分。通常,制造资源指的是生产产品所需的全部资源,如机器、工人、厂房和其他固定资产等。按照通常的假设,在设计一个企业时,可以使生产过程中各阶段的生产能力相等,即达到能力的平衡。但这只是一个理想的状态,因为生产是一个动态的过程,随机波动时时存在,使得能力的平衡在实际中实现极其困难,也可以说是达不到的。因此,生产过程中必然会出现有的资源负荷过多,成为卡脖子的地方,即变为瓶颈,并且瓶颈是动态转移的,这就给管理者的惰性敲了警钟。

按 OPT 的定义,所谓瓶颈,指的是实际生产能力小于或等于生产负荷的资源,这一类资源限制了整个生产系统的产出速度,其余的资源则为非瓶颈资源。用 OPT 组织生产是建立在严格区分瓶颈资源与非瓶颈资源的基础上的,它把焦点集中在瓶颈资源上,瓶颈资源的作业计划优先被制定,以便确保其负荷不超过其生产能力。

OPT 通过企业不同类型“物流”的特点,来认识其各自的薄弱点或“瓶颈”所在,如图 4-50 所示。

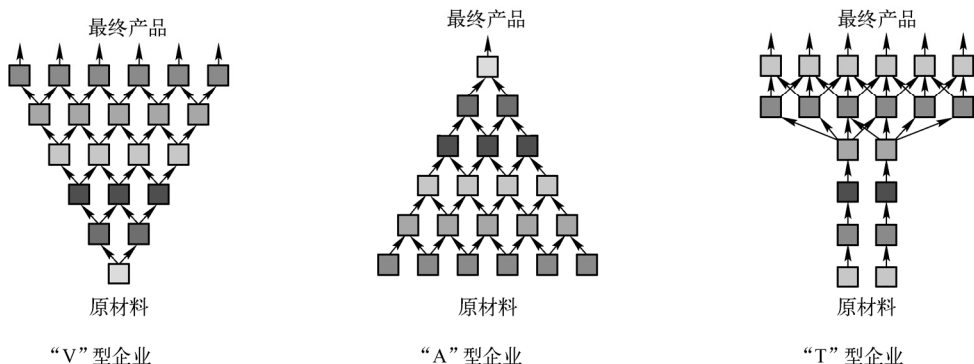


图 4-50 VAT 型企业分类图



如果一个企业是“V”型“物流”，就称这个企业为“V”型企业，其余的类推。对于“V”型企业，如炼油厂、钢铁厂等，其特点是：最终产品的种类较原材料的种类大得多；所有的最终产品，其基本的加工过程相同；企业一般是资金密集型且高度专业化的。

对于“A”型企业，如造船厂，其特点是：由许多制成的零部件装配成相对较少数目的成品，原材料较多；一些零部件对特殊的成品来说是唯一的；对某一成品来说，其零部件的加工过程往往是不相同的；设备一般是通用型的。

而对于“T”型企业，如汽车制造厂等，其特点是：由一些共同的零部件装配成相对数目较多的成品；许多成品的零部件是相同的；零部件的加工过程通常是不相同的。

“V”型企业的工艺流程一般来说比较清楚且设计简单，生产提前期较短，企业的瓶颈识别及控制与协调也相对容易。而“A”型或“T”型企业则与“V”型企业不同，它们存在着物料清单，工艺流程较复杂，企业的在制品库存较高，生产提前期较长，瓶颈不易识别，计划及工序间的协调工作也非常困难。

2) OPT 的九大原则

☺ 原则一：追求物流的平衡，而不是生产能力的平衡。追求生产能力的平衡是为了使企业的生产能力得到充分利用，因此在设计一个新厂时，自然会追求生产过程各环节的生产能力的平衡。但是对于一个已投产的企业，特别是多品种生产的企业，如果一定要追求生产能力的平衡，那么即使企业的生产能力充分被利用，但是产品并非都能恰好符合当时市场的需求，必然会有一部分要积压。

☺ 原则二：“非制约”的利用程度不由其本身决定，而是由系统的“制约”决定的。

☺ 原则三：资源的“利用”和“活力”不是同义词。“利用”是指资源应该利用的程度，“活力”是指资源能够利用的程度。按传统的观点，一般是将资源能够利用的能力加以充分利用，所以“利用”和“活力”是同义的。



- ☺ 原则四：在“制约”上发生一个小时的损失，就是整个系统的一个小时的损失。一般来说，生产时间包括调整准备时间和加工时间。但在制约资源与非制约资源上的调整准备时间的意义是不同的。因为制约资源控制了有效产出，在制约资源上中断一个小时，是没有附加的生产能力来补充的。而如果在制约资源上节省一个小时的调整准备时间，则将能增加一个小时的加工时间，相应地，整个系统增加了一个小时的产出。所以，制约资源必须保持100%的“利用”，尽量增大其产出。为此，对制约资源还应采取特别的保护措施，不使其因管理不善而中断或等工。
- ☺ 原则五：“非制约”节省的一个小时无益于增加系统有效产出。因为非瓶颈资源上除了生产时间（加工时间和调整准备时间）外，还有闲置时间。节约一个小时的生产时间，将增加一个小时的闲置时间，而并不能增加系统有效产出。当然，如果节约了一个小时的生产时间，可以减少加工批量，加大批次，以降低在制品库存和生产提前期。但这些结果能在多大程度上有益于系统追求的根本目标，依然牢牢受制于约束资源。
- ☺ 原则六：“制约”控制了库存和有效产出。因为，有效产出指的是单位时间内生产出来并销售出去的产品所创造的利润额，所以，很明显它受到企业的生产能力和市场的需求量这两方面的制约，即它们是由资源制约和市场制约瓶颈所控制的。如果“制约”存在于企业内部，表明企业的生产能力不足，相应的有效产出也受到限制；如果企业所有的资源都能维持高于市场需求的能力，那么市场需求就成了“制约”。这时，即使企业能多生产，但由于市场承受能力不足，有效产出也不能增加，同时，由于“制约”控制了有效产出，所以企业的“非制约”应与“制约”同步，它们的库存水平只要能维持“制约”上的物流连续稳定即可，过多的库存只是浪费，这样，“制约”也就相应地控制了库存。
- ☺ 原则七：运输批量可以不等于（在许多时候应该不等于）加工批量。车间现场的计划与控制的一个重要方面就是批量的确定，它影响到企业的库存和有



效产出。OPT 所采用的是一种独特的动态批量系统，它把在制品库存分为两种不同的批量形式，即：运输批量，是指工序间运送一批零件的数量；加工批量，指经过一次调整准备所加工的同种零件的数量，可以是一个或多个转运批量之和。

- ☺ 原则八：批量大小应是可变的，而不是固定的。运输批量是从在制品的角度来考虑的，而加工批量则是从资源类型的角度来考虑的。同一种工件在制约资源和非制约资源上加工时，可以采用不同的加工批量，在不同的工序间传送时，可以采用不同的运输批量，其大小根据实际需要动态决定。
- ☺ 原则九：编排作业计划时考虑系统资源制约，提前期是作业计划的结果，而不是预定值。OPT 不采用固定的提前期，而是考虑计划期内的系统资源制约，用有限能力计划法，先安排制约资源上加工的关键件的生产进度计划，以制约资源为基准，把制约资源之前、之间、之后的工序分别按拉动、工艺顺序、推动的方式来排定，并进行一定优化，接下来编制非关键件的作业计划。所以，OPT 中的提前期是批量、优先权和其他许多因素的函数，是编制作业计划产生的结果。

OPT 的九条原则提示企业在生产活动中要抓住关键问题，解决瓶颈环节，为企业用少量的投资实现较大的利润。

3) OPT 作业计划与控制 OPT 的计划与控制系统又称为 DBR 系统（Drum—Buffer—Rope approach，意为“鼓”、“缓冲器”和“绳子”）。

- ☺ “鼓（Drum）”在 DBR 系统中是“鼓点”（即节拍）的意思。在行进的队列中，鼓点起着指挥、驱动、统一步调的作用。“鼓”是 OPT 生产计划的驱动。
- ☺ “缓冲（Buffer）”的设置是为了保证“瓶颈”的高产出率，“喂饱”瓶颈，使瓶颈利用率最高，费用最低。“缓冲”一般有两种，即时间缓冲和库存缓冲。DBR 系统中的缓冲和一般意义的 MRP 的安全库存、安全提前期不同，它是针对瓶颈资源设置的。



- ☺ “绳子 (Rope)” 建立“鼓”与其上游工序的联系，起传递生产指令的作用，以驱动系统的所有部分按“鼓”的节奏进行生产。在 DBR 系统的实施中，“绳子”是由一个涉及原材料投料到各车间的详细的作业计划来实现的。“绳子”应保证库存量或在制品数量最小。

4) TOC 企业目标体系及其关系 任何制造企业的真正目标只有一个，即在现在和将来都能赚钱。要实现这个目标，必须在增加产销率的同时，减少库存和运行费。通常采用以下三个指标来衡量一个企业是否能赚钱。

- ☺ 净利润 (Net Profit, NP)：即一个企业赚多少钱的绝对量。一般来说，净利润越高的企业，其效益越好。
- ☺ 投资收益率 (Return on Investment, ROI)：表示一定时期内的收益与投资的比。当两个企业投资不同时，单靠净利润是无法比较其效益的好坏的。
- ☺ 现金流量 (Cash Flow, CF)：表示短期内收入和支出的现金。如果没有一定的现金流量，企业也就无法生存下去。

以上三个指标主要考虑的是对现有资源的有效利用和安排。但是，它们并不能直接用于指导生产，因为它们太一般。例如，究竟采用多大批量为好，是无法直接从这三个指标做出判断的。因此，需要一些作业指标作桥梁。如果这些作业指标好，以上三个指标就好，则说明企业赚钱。按照最优化生产技术的观点，在生产系统中，作业指标有以下三种。

- ☺ 产销率 (Throughput, T)：又称有效产出。按 OPT 的规定，它不是一般的通过率或产出率，而是单位时间内生产出来并销售出去的量，即通过销售活动获取金钱的速率。生产出来但未销售出去的产品只能是库存。
- ☺ 库存 (Inventory, I)：是一切暂时不用的资源。它不仅包括为满足未来需要而准备的原材料，加工过程的在制品和一时不用的零部件，未销售的成品，而且还包括扣除折旧后的固定资产。库存占用了资金，产生机会成本及一系列维持库存所需的费用。



☺ 运行费（Operating Expenses, OE）：又称营运费用，是生产系统将库存转化为产销量的过程中的一切花费，其中包括所有的直接费用和间接费用。

如果以货币来衡量，产销率（T）是要进入系统的钱，库存（I）是存放在系统中的钱，而运行费（OE）则是将库存（I）变成产销率（T）而付出的钱。

企业的目标体系及其关系图如图 4-51 所示。

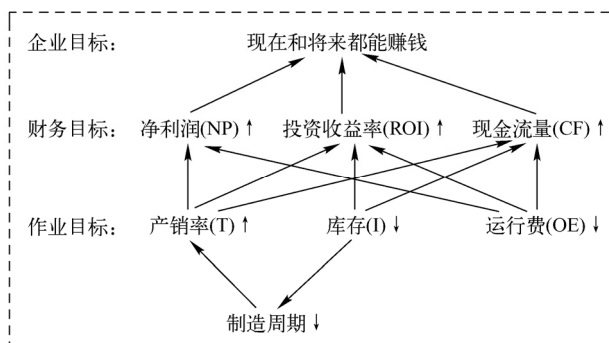


图 4-51 企业的目标体系及其关系图

OPT 是一种面向增加有效产出而不是传统的面向减少成本的管理理论工具。

5) TOC 体系 TOC 的目的是想找出各种条件下生产的内在规律，寻求一种分析经营生产问题的科学逻辑思维方式和解决问题的有效方法。可用一句话来表达 TOC，即找出妨碍实现系统目标的约束条件，并对它进行消除的系统改善方法。

【TOC 的三个基本假设】

- ☺ 系统的有效产出决定于资源链上的薄弱环节——制约因素，必须区分核心问题与一般问题。
- ☺ 局部改善并不意味着整体改善（局部优化不能用于做决策依据或个人行为的准则），所有局部行动必须有益于系统整体业绩。
- ☺ 系统的改善并不是各环节改善之和，必须从全局来考虑，关注并改善制约资源。



TOC 管理体系图如图 4-52 所示。

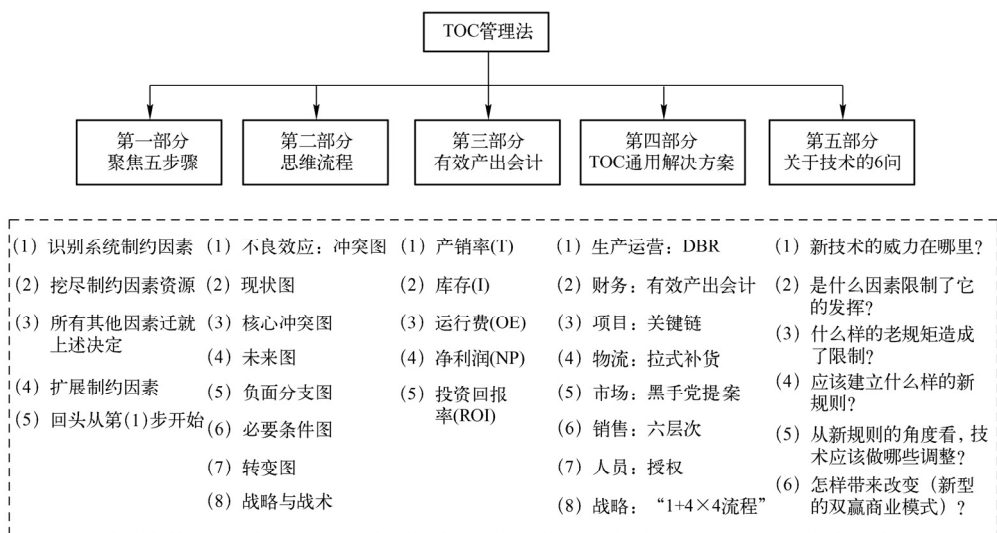


图 4-52 TOC 管理体系图

【TOC 五大核心步骤】

(1) 找出系统中存在哪些制约因素。高德拉特博士认为，任何系统都是有制约的。可以用反证法来证明这一点：如果没有制约，系统的产出将是无限的；现实中，任何系统都不能无限地产出，所以任何系统都存在一个或多个制约。企业要增加有效产出，一般会在以下 4 个方面想办法。

☉ 原料：即增加生产过程的原材料投入。

☉ 资源：如果由于某种生产资源的不足而导致市场需求无法满足，就要考虑增加这种资源。

☉ 市场：如果由于市场需求不足而导致市场能力过剩，就要考虑开拓市场需求。

☉ 政策：找出企业内部和外部制约有效产出的各种政策规定。

(2) 寻找突破这些制约的办法。此时要给出解决步骤(1)中所提出的种种问题的具体办法，从而实现有效产出的增加。例如，如果某种原材料是制约，



就要设法确保原材料的及时供应和充分利用；如果市场需求是制约，就要给出进一步扩大市场需求的具体办法；如果某种内部市场资源是制约，就意味着要采取一系列措施来保证这个环节始终高效率生产。

(3) 使企业的所有其他活动服从于步骤(2)中提出的各种措施，这样才可以实现系统其他部分与制约部分同步，从而充分利用制约部分的生产能力。正是这一点，使得 TOC 不单单是一种制造理念，而是一种管理理念或经营理念，可以应用于营销、采购、生产、财务等企业经营各方面的协调。

(4) 具体实施步骤(2)中提出的措施，使步骤(1)中找出的制约环节不再是企业的制约。如果工厂的一台机器是制约，就要缩短设备调整和操作时间、改进流程、加班、增加操作人员、增加机器等。

(5) 谨防人的惰性成为系统的制约。当突破一个制约后，一定要重新回到步骤(1)，开始新的循环，就像一根链条一样，改进了其中最薄弱的一环，但又会有下一个环成为最薄弱的，制约一旦转移，原来的措施对于新的制约可能无能为力。

制约总是存在的，只是这个制约和那个制约不同而已。企业应设法使制约转移到难度最小的环节，然后决定相应的企业运作（如产品设计、营销、投资、员工招募等）。通过 TOC，企业可以利用和控制制约因素，而不是被制约所控制。

【TOC 的思维流程（简称 TP）】

TP 严格按照因果逻辑来回答以下三个问题。

(1) 改进什么？这个问题类似于五大核心步骤的步骤(1)“找出系统中存在哪些制约。”由于五大步骤往往应用于制约并非来自一个具体的资源实体的情况下，所以就没有一些现成的摆在那里的证据来告诉我们哪些是制约。因此，只能先摸清楚系统的现状是怎样的，此时用到的逻辑结构图就是“当前现实树”。建立此树并非是一件易事，但一旦成功完成，就自然得到了第一个问题“改进什么”的答案。



(2) 改成什么样子? 直观上这个问题已表述得很明白, 但要回答它还是应该遵循以下两个步骤: 找出克服当前制约的突破点; 确保解决方案所产生的结果不会是乱上添乱。“消雾法”用于突破当前制约企业的主要冲突。“未来现实树”用于确认当前面对的不如人意的状况确实能够用这个突破法来转变成令人满意的结果。而实施这些改进措施会出现的那些意料不到的负面影响可以用“负效应枝条”来表示。如果这些负面影响可以避免, 那么就可以确信这个解决方案的结果不会是乱上添乱, 也就知道了应该改进成什么样的结果。

(3) 怎样使改进得以实现? 简单地讲就是让那些将与这些转变直接相关的人来制订实施转变的行动方案。企业应主动去征求这些人的意见, 看他们认为什么会阻碍企业推进这一改进过程。要发动群众集思广益, 保证最初的实施能够顺利进行。做到上述几点, 实施计划就基本成型了。解答这个问题用到的工具是“必备树”和“转变树”。

通过上述步骤, 改革者可以找出制约因素, 并对这些约束因素进行改进。

【TOC 主要技术工具】

☺ 现实树: 现实树是因果图, 分为当前现实树和未来现实树两种。现实树的建立要严格遵循若干条逻辑规则, 它从“树根”开始, 向“树干”和“树枝”发展, 一直到“树叶”。“树根”是根本性的原因, “树干”和“树枝”是中间结果, “树叶”是最终结果。对于当前现实树来讲, “树叶”是一些人们不满意的现象, “树根”是造成这些现象的根本原因或核心问题所在。而在未来现实树中, 它的“树根”是解决核心问题的方案, “树叶”是最终人们想看到的结果。

☺ 消雾法: 消雾法用于以双赢的方式解决企业中的冲突, 此法的得名是由于企业中的冲突像一团团的云雾一样, 人们往往不能很清楚地说出究竟是哪些原因造成了这些冲突。消雾法就是要驱散那些弥漫在冲突周围的混淆和含糊现象, 找到解决问题的突破点, 也就是去伪存真,



去粗存精，由外及内，由表及里，也称之为“注入”。

- ☺ 负效应枝条：思维流程法是一项需要高度开放、广泛参与的活动，如果不与这些利益相关者进行全面和充分的沟通，就很难消除这部分员工的抵制改革的情绪。思维流程法认为，正是这些受改进影响最大的人，才对那些意料之外的负面效应（即“负效应枝条”）了解得最清楚。所以，思维流程法要求主动寻求这些人的参与，并与他们一起找出避免这些“负效应枝条”长出的办法，以避免实施的失败。此过程可以形象地描述为“剪去负效应枝条”。
- ☺ 必备树：鉴于人们对自己参与设计的改进方案一般抵触较少，所以回答问题“怎样使改进真正得以实现？”的关键就是让那些将与这些转变直接相关的人来制订实施转变所需的行动方案。这个工作是思维流程法中最有力的一环，也是 TOC 与其他那些追求持续改进的思维流程方法相比最显著的一个特色。用于显示克服障碍路径的逻辑图就称为“必备树”。
- ☺ 转变树：TOC 思想的应用成功需要集思广益，找到配合实施最初“注入”的其他“注入”。把所有这些实现成功实施所需的活动集中在一起，并给出它们之间的关系，弄清楚活动的先后顺序应该是怎样的，也就是“转变树”。



深入解读

1) **OPT、TOC 的基本原理** OPT、TOC 的基本思想就是找出产品生产影响生产进度的最薄弱的环节，集中精力保证薄弱环节满负荷工作。其基本原理可以归纳为以下 3 点。

- ☺ 尽量保证关键资源满负荷工作。因为关键资源（可以是人、设备、物料等）是限制生产系统生产率的最薄弱的环节，它工作的每一分钟都直接贡献于企业的产出量。在关键资源上损失或浪费多少时间，整个生产系统就会损失或



浪费多少时间。因此,应将关键资源作为整个生产系统的管理与控制的重点,应尽最大的努力,使关键资源满负荷工作,使其达到最大的产出量。

- ⑤ 以关键资源的能力决定非关键资源的利用率和生产效率。由于生产系统总的物流量或产出量取决于系统中关键资源的通过能力,关键资源的负荷及生产率决定着非关键资源的利用率和生产效率。如果不考虑关键资源的生产效率和负荷的大小,盲目地提高非关键资源的利用率和生产率,只能生产出不配套的多余工件或产品,其后果是增加了库存量,积压了流动资金,并不能提高经济效益。
- ⑥ 对关键工序的前导工序和后续工序采用不同的计划方法。为了使工件不在关键工序前过多地积压和在关键工序后能迅速成套,OPT、TOC 系统对关键工序的前导工序采用拉动方式编制计划,对关键工序的后续工序采用推动方式编制计划。所谓拉动方式是指按后续工序的需求,决定前导工序的投产日期和数量。所谓推动方式是指按前导工序的完成情况,决定后续工序的投产时间和数量。这样的计划编制方法因考虑了关键资源的制约和有限的生产能力,增强了计划的可实施性。

根据 OPT、TOC 的原理,企业在生产计划编制过程中,首先应编制产品关键件的生产计划,在确认关键件的生产进度的前提下,再编制非关键件的生产计划。

2) 实施 OPT、TOC 的要求及条件

- ⑤ OPT、TOC 实施的关键是制订计划后的落实工作。在落实计划过程中,传统的许多做法是有害的,其中最大的威胁来自传统的成本会计的考核体系,因为成本会计体系忽视了瓶颈与非瓶颈的区别,其考核一般是通过设备和操作工人的利用率及生产成本,而不是通过整个系统的有效性来进行的,它着重于局部的优化,这必然助长了人们盲目生产的做法,其结果是无论对瓶颈资源还是对非瓶颈资源都力求充分地使用。人们为了完成工时和设备利用率会盲目生产,最终必然导致高库存和浪费。针对这些情况,OPT、TOC 则力求从全局的观点来进行考核,从原材料的采购一直追踪到产品销售,其考



核体系对瓶颈与非瓶颈是分别对待的，对非瓶颈的考核不应以生产量为依据，而应以它生产的有效产品量来考核。按 OPT、TOC 观点，传统成本会计注重的是“活力”而非“利用”，而正确的做法应该是注重“利用”而非“活力”。

- ☺ OPT、TOC 软件的具体运行需要大量的数据来支持，如产品结构文件、加工工艺文件，以及精确的加工时间、调整准备时间、最小批量、最大库存、替代设备等数据。同时，若要成功地实施 OPT、TOC，还要求管理者必须对 OPT、TOC 产生的计划有信心，要改变一些旧的作业方式，如接受午餐和工休连续工作制的做法等。
- ☺ OPT、TOC 对于动态的数据，以及瓶颈和接近瓶颈资源的数据要求精确。
- ☺ 实施 OPT、TOC，还需对员工进行培训，使他们能在不同的生产岗位上及时发现问题，跟踪问题，最终用 OPT、TOC 方法来解决。



财务管理工具

4

现代企业经营是以财务为中心的经营，财务管理是企业经营管理的重要组成部分。财务管理是根据财经法规制度，按照财务管理原则，组织财务活动，处理财务关系。企业财务管理工作包括经营预算、成本管理、财务分析、资金统筹、资产管理、风险管理、资本运营等。



BEA 模型



来龙去脉

盈亏平衡分析 (Break Even Analysis, BEA) 又称本量利分析 (Cost Volume Profit Analysis, CVP)。保本图的文字记载最早是在 1904 年英国出版的会计百科全书中出现的，1922 年美国哥伦比亚大学的一位会计学教授提出了完整的保本分析理论，进入 20 世纪 50 年代后，CVP 分析技术在西方会计实践中得到广泛应用，其理论



更臻完善，成为现代管理会计学的重要组成部分。



工具模型

目标利润是销售价格、成本费用、产销量的函数，因此企业要想对利润进行计划和有效控制，就必须综合计划和有效控制其经营活动的规模和水平。BEA 就是一个非常简单、实用而又能实时监控经营状况全局的工具。

盈亏平衡（Break Even）是指企业在销售相应的产品时，取得的销售收入同与其发生的成本费用刚好相等，企业处于不亏不盈的状态。从会计公式上看，盈亏平衡就是利润等于零时的经营状态。达到盈亏平衡状态时的销售量或销售额就称为盈亏平衡点。图 4-53 所示为盈亏平衡图。

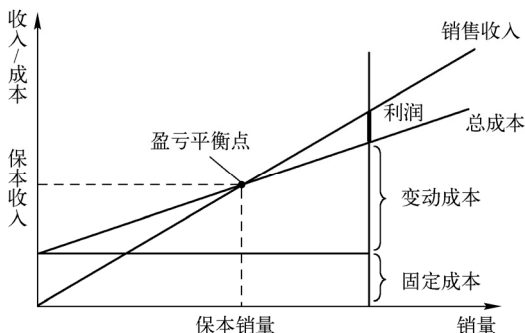


图 4-53 盈亏平衡图

【盈亏计算公式】

$$\begin{aligned}\text{营业利润} &= \text{销售收入} - \text{变动成本} - \text{固定成本} \\ &= \text{销售单价} \times \text{销量} - \text{单位变动成本} \times \text{销量} - \text{固定成本}\end{aligned}$$



深入解读

盈亏平衡图看似简单，但图中乾坤很大，作为领导者必须实时将其装在心中，只有这样才能实时做出正确的经营决策。

企业的目标利润取决于销售单价、销量、单位变动成本和固定成本 4 个变量，



目标的实现，就必须而且只能在 4 个变量之间寻找机会。

BEA 用于规划产品的产量和销量。在已定销售单价、单位变动成本和固定成本条件下，可以计划保本产量和销量：

$$\text{保本产/销量} = \text{固定成本} / (\text{销售单价} - \text{单位变动成本})$$

在已定销售单价、单位变动成本和固定成本条件下，可以计划实现目标营业利润情况下的产量和销量：

$$\text{目标利润的产/销量} = (\text{目标利润} + \text{固定成本}) / (\text{销售单价} - \text{单位变动成本})$$

产/销量与营业利润呈正相关关系，产/销量越大，营业利润越多，而且利润的变动幅度会大于产/销量的变动幅度，即“经营杠杆”。所以企业应千方百计提高装备效率，加强劳动组织，提高员工技能，提高劳动生产率。

在产能已定的情况下，应从供、产、销的经营水平上入手，即买得贱，卖得贵，中间环节不浪费，收入最大化与费用最小化。另外，应提高资产利用率，处理不良资产，降低固定成本。对于新建项目，应系统考虑其投资计划，以使运营成本最低。

在销售单价已定、产能已定的情况下，若要确保目标营业利润，就必须进行成本倒推，系统性地降低成本、费用，减少或杜绝浪费，否则利润不保，亏损也就在所难免。

在销售单价已定、产能已定、固定成本不变的情况下，可变成本中大宗原材料单价的安全边际是可知的，这样就给采购决策提供了基准。

企业的经营发展，不能仅考虑企业盈利，还必须考虑员工收入的增长。若要确保员工收入的增长幅度，就应有一个包括该元素的营业利润计划及如何实现的方案。反过来说，利润既成事实，则企业用于员工收入增长的支付能力就已确定。所以，有远见的领导者，会把价值创造与价值分享机制融入到 BEA 中。



零基预算法



来龙去脉

零基预算法（Zero Base Budget, ZBB）的全称是“以零为基础编制计划和预算



的方法”。1952年，美国学者维思·刘易斯在其《预算编制理论新解》中提出了一个预算编制的新论点，即在编制公共支出预算时，根据什么标准或方法来确定资金数额并分配给相应的部门，以及如何测定这种分配后的结果。他认为，只有通过“非传统的编制方法”才能解决这一问题，而这种“非传统的编制方法”就是后来形成的零基预算编制法。1970年，美国德州仪器公司的彼得·A·菲尔（Peter A. Pyhrr）发表了《零基预算》一文，提出“零基预算法”。1979年，美国联邦政府开始全面采用这一方法编制预算。之后，世界上其他一些国家及地区的政府和企业也陆续采用了这一预算编制方法。



工具模型

所谓零基预算法，是指在编制预算时，对任何一种费用的开支数，不是以现有费用开支水平为基础，即不考虑以往的水平，而是一切以零为起点，根据其必要性来确定预算期内费用支出数额的大小，并考虑其经济效益而后进行编制。因此，零基预算的实质就是淡化基数观念，很少考虑或不考虑上一年的基数，根据实际需求下达预算的一种管理方法，预算比较科学，有利于资金分配和控制收支，是着眼于未来发展前景、盈利能力和事前控制的一种管理办法。

零基预算法的核心理念就是根据公共项目的重要性，确定预算安排的优先性。零基预算法在众多资源分配方案中寻求最佳方案以提高资源分配的效率，它要求全盘考虑所有的预算支出项目并按其重要性进行排序，从而提高预算决策的效果。实行零基预算可以细化预算体制，既增强了预算分配的透明度，又保证了重要项目的支出，最大限度地发挥资金使用效益，提高了预算的科学性、规范性，弥补了传统预算的不足。零基预算法程序图如图4-54所示。

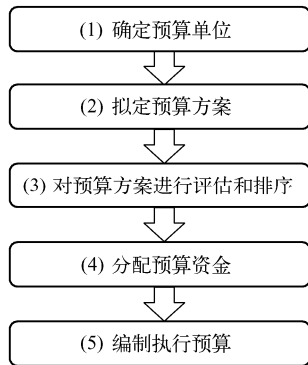


图4-54 零基预算法程序图



【零基预算法的五个步骤】

(1) 确定预算单位：预算单位是零基预算的基本构成，是零基预算的起点，由此延伸构成零基预算的体系。它可以是一个项目、一个工程或一个下属机构单位。在编制程序上，经常性的预算由基层部门提出，重大的预算项目则由地位较高的部门提出。

(2) 拟定预算方案：预算方案描述了项目的活动和目标，计划者在追求这些目标时，要考虑实现目标的不同方式和活动的轻重缓急程度对其进行排序、汇总，并制订不同的预算方案。预算方案有最低标准的预算方案、按前期的支出水平确定的预算方案，或者在前期上明显增加的预算方案等。

(3) 对预算方案进行评估和排序：企业预算管理部门根据企业战略目标和成本—效益原则，对各单位提交的预算方案进行总体评估和排序，从中选出最佳方案。首先，要看业务量能否满足总体目标的要求，能否符合该单位的业务能力和范围，经济效益的计算是否可靠等。其次，应根据企业的总体目标确定某一方案为最优方案。注意，企业所选择的最优方案不一定是生产部门或其他部门的最优方案，因为企业除要考虑生产方案的相关内容外，还应考虑企业其他业务的相互配合、相互协调等方面。

(4) 分配预算资金：企业预算管理部门对于选出的最佳方案，按照优先顺序分配资金，落实预算。在资金分配过程中，要注意资金平衡问题。为了有效地安排项目的资金，要在权衡轻重缓急的基础上，把项目分成确保项目、奋斗项目和改善项目。确保项目是指财经法规和政策制度所规定的，企业主要生产经营活动不能缺少的项目；奋斗项目是指应努力争取实现的项目，如提高产量、保证质量、降低成本等；改善项目是指那些能使各级人员改善作业环境、减少工作负担的项目。为保证所有基层单位主要生产经营活动的进行，同时又使那些经济效益较大的项目优先得到保证，应按照确保项目、奋斗项目和改善项目的先后顺序分配资金。

(5) 编制执行预算：资金分配后，总部即可编制企业的财务收支预算，此时应按部门、项目进行规划，同时还要按季、月编制执行预算。



零基预算法与传统预算法的比较见表 4-19。

表 4-19 零基预算法与传统预算法的比较

| 比 较 内 容 | 传统预算法 | 零基预算法 |
|------------|-------------------------------|--|
| 预算基础 | 以现有预算为基础 | 以零为起点 |
| 成本、效益分析的范围 | 只对未来的业务活动进行成本、效益分析 | 要求对过去及未来的一切业务活动逐个进行成本、效益分析 |
| 着重点 | 仅限于预算金额的增减，而没有侧重于业务工作本身的分析 | 着重于对业务工作本身的分析，从业务活动考虑问题，对每一项业务活动进行逐个分析后，再确定其费用支出水平和收益 |
| 对新旧业务的处理 | 只考虑新业务的变化对预算的影响，若新业务不增加，预算不变化 | 不分新旧业务，都要考虑其对预算的影响，要根据成本、效益分析来确定其重要程度，根据重要程度再确定费用支出水平和收益 |

【零基预算法的优点】

- ☺ 有利于提高全体员工的效益意识：传统的预算编制方法主要是由专业人员完成的，零基预算法是以“零”为起点观察和分析所有业务活动，并且不考虑过去的支出水平，因此需要动员企业的全体员工参与预算编制，这样使得不合理的因素不能继续保留下去，从投入开始减少浪费，通过成本—效益分析，提高产出水平，从而能使投入—产出意识得以增强。
- ☺ 有利于合理配置资金：每项业务经过成本—效益分析，对每个业务项目是否应该存在、支出金额多少，都要进行分析计算，精打细算，量力而行，这样能使有限的资金流向富有成效的项目，所配置的资金能更加合理。
- ☺ 有利于发挥基层单位的创造性：零基预算的编制过程中，促使企业内部加强沟通和协调，企业整体目标更趋明确，多业务项目的轻重缓急容易得到共识，有助于调动基层单位参与预算编制的主动性、积极性和创造性。
- ☺ 有利于提高预算管理水平：零基预算法极大地增加了预算的透明度，预算支出中的人头经费和专项经费一目了然，各级之间讨价还价的现象可以缓解，预算会更加切合实际，会更好地起到控制作用，整个预算的编制和执行也能逐步规范，预算管理水平得以提高。



【零基预算法的缺点】

- ☺ 由于一切工作从“零”做起，因此采用零基预算法的工作量大、费用相对较高。
- ☺ 分层、排序和资金分配时，如果本位主义比较严重、全局观念比较淡薄，容易引起部门之间的矛盾。
- ☺ 任何单位工作项目的“轻重缓急”都是相对的，如果过分强调眼前的项目，可能会导致管理人员只注重短期利益，忽视长远利益。



深入解读

环境变化决定了零基预算法的必要性。

- ☺ 现代科技日新月异，新技术、新工艺层出不穷，新技术、新工艺带来的是劳动生产率的提高和单位产品消耗的降低。此时，如果仍套用基数预算法来编制预算，肯定不能编制出科学、合理的预算。
- ☺ 现代企业产品更新换代快，对于已经更新升级的产品的预算，当然也要采用零基预算方式对其进行分析、调整。
- ☺ 企业在处于资金紧缺或资源危机时，也宜采用零基预算法来分配有限的资源。
- ☺ 企业的管理层变动频繁时，为了更有效、公平的分配资源，企业也适宜采用零基预算法。



弹性预算法



来龙去脉

詹姆斯·麦肯锡（James.O.Mckinsey）在他1922年出版的《预算控制》一书中强调说明，预算是动态的，所有的答案仍然是未知的。在该书中，他虽没有直接提出弹性预算的概念，但他认识到由于产量的变化，各种预算数都不可能准确，应经常地对预算数做出修正。预算更主要是起到计划和联系的作用。1945年，《预算控



制》一书被列为美国最必需的十二本管理书籍之一。

英国特许管理会计师协会对弹性预算（Flexible Budget）的定义是“通过确认不同的成本性态，使其随着产出量的变动而变动的一种预算”。

弹性预算，顾名思义，是一种具有伸缩性的预算，又称变动预算或滑动预算。它是为克服固定预算的缺点而设计的，是指在成本习性分析的基础上，以业务量、成本和利润之间有规律的依存关系为依据，按照预算期可预见的各种业务量水平，编制能够适应多种情况的预算方法。



工具模型

弹性预算法程序图如图 4-55 所示。编制弹性预算所依据的业务量可以是产量、销售量、直接人工工时、机器工时、材料消耗量和直接人工工资等。

（1）选择业务量的计量单位：应根据企业的具体情况来选择。一般来说，生产单一产品的部门，可以选用产品实物量（生产量）；生产多品种产品的部门，可以选用人工工时、机器工时等；动力车间供应能源，可使用电能量或煤炭量、蒸汽量等；修理车间提供劳务，可用修理工时；服务部门，可用企业共同的工作量计量单位。以手工操作为主的企业应选用人工工时；机械化程度高的企业，更宜采用机器工时而非人工工时。此外，还要注意计量单位应易取得和易理解。

（2）确定业务量的范围：业务量的范围是指弹性预算所适用的业务量区间，即预期业务量变动的相关范围，应根据企业的具体情况来定，但应使将来可能发生的业务量不超过此范围。一般来说，可定在正常生产能力的 70%~110%之间，或者以历史上的最高业务量或最低业务量为其上下限。

（3）划分成本类别：根据成本性态和业务量之间的依存关系，将企业生产成本划分为变动成本和固定成本两个类别，并逐项确定各项费用与业务量之间的关系。

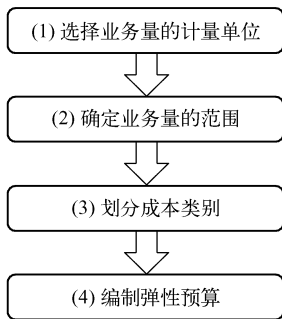


图 4-55 弹性预算法程序图



(4) 编制弹性预算：计算各种业务量水平下的预测数据，并用一定的方式来表示，从而形成某一项的弹性预算方案。



深入解读

与固定预算相比，弹性预算具有如下两个显著的优点。

- ☺ 预算范围宽：弹性预算能够反映预算期内与一定相关范围内的可预见的多种业务量水平相对应的不同预算额，从而扩大了预算的适用范围，便于预算指标的调整。因为弹性预算不再是只适应一个业务量水平的一个预算，而是能够随业务量水平的变动作机动调整的一组预算，一经编制，只要各项消耗标准和价格等依据不变，便可连续使用，从而大大减少工作量。
- ☺ 可比性强：在预算期实际业务量与计划业务量不一致的情况下，可以将实际指标与实际业务量相应的预算额进行对比，从而能够使预算执行情况的评价与考核建立在更加客观和可比的基础上，比较确切并容易被考核人所接受，便于更好地发挥预算的控制作用。

弹性预算的预算指标留有一定的调整余地，相关的当事人可以在一定的范围内灵活执行预算确定的各项目标和要求。弹性预算在制定预算时就考虑到未来事项的不可预知性，只确定了行为的基本原则或范围，实际执行时可以根据具体情况调整、灵活性强。其缺点是若灵活性掌握不好就成了失控，可控性差，克制力度弱。



ABC 作业成本法



来龙去脉

ABC 作业成本法 (Activity Based Costing) 最早可追溯到 20 世纪 40 年代初。1941 年，美国会计学家埃里克·科勒 (Eric Kohler) 教授在《会计论坛》杂志上首次提出了作业、作业账户、作业会计等概念。1971 年，乔治·斯托布斯 (George J. Staubus) 教授在具有重大影响的《作业成本计算和投入产出会计》一书中，对作业、成本、作业成本计算等概念作了全面阐述。



20 世纪 80 年代初、中期,大批西方会计学者开始对传统的成本会计系统进行全面反思,同时,JIT 等先进制造系统的推广普及,对整个西方公司传统管理思想和管理方法技术产生了很大冲击,促使大批西方会计学者对传统的成本会计系统进行了重新审视,作业成本法成为会计学界研究的热点问题。首先对 ABC 作业成本法给予明确解释的是哈佛大学的青年学者罗宾·库珀(Robin Cooper)和罗伯特·卡普兰(Robert·S·Kaplan)。1988 年,库珀在夏季刊《成本管理》杂志上发表了《一论 ABC 的兴起:什么是 ABC 系统?》的文章。库珀认为,产品成本就是制造和运送产品所需全部作业的成本的总和,成本计算的最基本对象是作业。ABC 作业成本法所赖以存在的基础是,作业消耗资源,产品消耗作业。接着,库珀又连续发表了《二论 ABC 的兴起:何时需要 ABC 系统?》、《三论 ABC 的兴起:需要多少成本动因并如何选择?》和《四论 ABC 的兴起:ABC 系统看起来到底像什么?》。库珀还与卡普兰合作在 1988 年九、十月刊《哈佛商业评论》上发表了《计量成本的正确性:制定正确的决策》论文。这几篇著名的论文,对 ABC 作业成本法的现实意义、运作程序、成本动因选择、成本库的建立等重要问题进行了全面深入的分析,奠定了 ABC 作业成本法研究的基石。此后在英美的《管理会计》等期刊上发表了数百篇研究 ABC 作业成本法文章,使 ABC 作业成本法日趋完善,不仅扩展了 ABC 作业成本法的应用范围而且还研发出相应的软件。



工具模型

ABC 作业成本法是一种以作业为基础,对各种主要的间接费用采用不同的分配率进行费用分配的成本计算方法。它是以作业为成本计算对象,立足于“作业耗费资源,产品消耗作业”,其成本计算的核心是在计算产品成本时,先将制造费用归于每一作业,然后再由每一作业的费用分摊到产品成本。

ABC 作业成本法模型图如图 4-56 所示。

资源按资源动因分配到作业或作业中心,作业成本按作业动因分配到产品。分配到作业的资源构成该作业的成本要素,多个成本要素构成作业成本库,多个作业构成作业中心。成本动因包括资源动因和作业动因,分别是将资源和作业成本进行分配的依据。

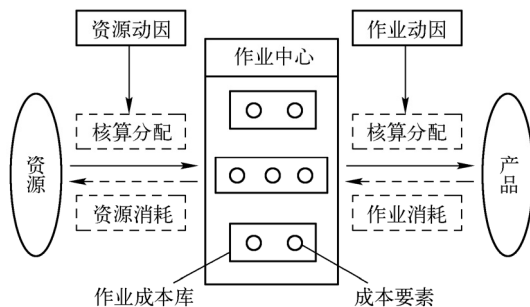


图 4-56 ABC 作业成本法模型图

(1) 资源是成本的源泉。一个企业的资源包括直接人工、直接材料、生产维持成本（如采购人员的工资成本）、间接制造费用，以及生产过程以外的成本（如广告费用）。资源按一定的相关性进入作业，作业是工作的各个单位。例如，在一个顾客服务部门，作业包括处理顾客订单、解决产品问题及提供顾客报告三项作业。资源成本信息的主要来源是总分类账，它提供诸如企业今年支付了多少工资，计提了多少折旧，应支付多少税等信息。

4

(2) 作业是企业为提供一定量的产品和劳务所消耗的人力、技术、原材料、方法和环境等的集合体。作业成本法的首要工作就是作业的认定，作业是工作的各个单位，作业的类型和数量会随着企业的不同而不同。常见的分类方法是按作业水平的不同，分为单位水平作业、批次水平作业、产品水平作业及设备水平作业四类。

(3) 作业中心（成本库）是相关作业的集合，多个作业归入作业中心，它提供有关每项作业的成本信息、每项作业所耗资源的信息及作业执行情况的信息。

(4) 作业链与价值链：作业链是指企业为了满足顾客需要而建立的一系列有序的作业集合体。一个企业的作业链可表示为研究与开发→设计→生产→营销→配送→售后服务。价值链是与作业链紧密关联的，按作业成本法的原理，“产品消耗作业，作业消耗资源”是一项作业转移到另一项作业的过程，同时也伴随着价值量的转移。最终产品是全部作业的集合，也是全部作业的价值集合。在作业成本法中，依据是否会



增加顾客价值,将作业分为增值作业和不增值作业,前者是指能增加顾客价值的作业,也就是说这种作业的增/减变动会导致顾客价值的增/减变动;后者是指不会增加顾客价值的作业,也就是说这种作业的增加或减少不会影响顾客价值的大小。

(5) 成本动因是指导致成本发生的任何因素。作业成本法将成本动因分为两类,即资源动因和作业动因。

☺ 资源动因:反映了作业中心对资源的消耗情况,是资源成本分配到作业中心的标准。在分配过程中,由于资源是逐项地分配到作业中去的,于是就产生了作业成本要素。将每个作业成本要素相加,就形成了作业成本库。通过对成本要素和成本库的分析,可以揭示哪些资源需要减少,哪些资源需要重新配置,最终确定如何改进和降低作业成本。

☺ 作业动因:是将作业中心的成本分配到产品、劳务或顾客的标准,它也是将资源消耗与最终产出相沟通的中介。通过实际分析,可以揭示哪些作业是多余的(应该减少),整体成本应该如何改善、如何降低。

确定成本动因的个数要考虑以下两个因素。

☺ 成本动因与实际制造费用的相关程度:在既定的精确度下,运用相关程度较高的成本动因时,则成本动因的数目就较少;反之,如果缺少与实际制造费用相关程度较高的成本动因,则为达到一定的精确度水准,必须增加成本动因的数量。

☺ 产品成本的精确度和产品组合的复杂程度:倘若对产品成本的精确度要求比较高,则成本动因的数目必然增加,反之则会减少;产品复杂程度低,则多个作业成本可汇集在同一作业成本库中,反之则汇集比较困难,所要求的成本动因数目也相应增加。

成本动因的数目确定后,选择成本动因要考虑以下三个因素。

☺ 成本的计量:即要考虑成本动因的资料是否易于获得。若在现有的成本系统内即可获得,则成本不会太高;反之,需要另设新的系统收集资料,则成本会大增,此时必须做成本效益分析。



☺ 成本动因与实耗资源成本的相关程度：相关程度越高，产品成本被歪曲的可能性就越小。

☺ 会计的行为面：在选择成本动因时，必须考虑组织中心的行为。成本动因相关程度的确定可运用经验法和数量法。经验法指利用各相关作业经理的经验，对一项作业中可能的成本动因做出评估。最有可能成为成本动因的，权数为 5；可能程度属于中等的，权数为 3；可能性较小者，权数为 1。然后各成本动因的权数依各经理给定的权数加权平均，取较高者进行数量方法测试。所谓数量法是指利用回归分析，比较各成本动因与成本间的相关程度。

(6) 成本对象是成本分配的终点，它可以是产品，也可以是顾客。分配到产品或顾客的成本反映了成本对象消耗的作业成本。

(7) 作业成本习性。

☺ 短期变动成本：就是短期内发生变动的成本，与产出量呈正比例变动，这与传统意义的“变动成本”口径是一致的。

☺ 长期变动成本：是短期内一直不发生变动，长期中虽不随产量变动，但是与作业量呈正比例变动的成本。例如，产品质量检验费，不应该按产量分配给产品，而应该按照产品接受的检验劳务量（作业量）来分配，这就可以看做是一种长期变动成本。作业量与长期变动成本二者的变动不一定是同步的，存在一个时滞问题，即作业量减少时，当期长期变动成本未必减少。例如，当月企业质量检验次数减少了，但是检验人员的固定工资可能并没有马上减少。对此调整期的成本分配问题，应遵循“谁受益，谁负担”的原则。

☺ 固定成本：是既不随产量变动，也不随作业量变动的成本，如西方企业中历史成本计价的“土地所有权”。作业成本法下的长期变动成本和固定成本，在传统制造成本法下都称为“固定成本”。

(8) 成本库分配率：作业成本法为每一个间接成本项目确定合理的成本动因后，将具有相同性质的成本动因组成若干个成本库。而一个成本库所汇集的可追溯成本则可按成本库分配率在各产品之间进行分配。计算公式如下：



成本库分配率=该成本库归集的可追溯成本/该成本动因耗用总数

产品应分摊的间接费用=该产品成本库的作业量×成本库分配率

作业成本法与传统成本法的比较见表 4-20。

表 4-20 作业成本法与传统成本法的比较

| 比 较 类 别 | 作业成本法 | 传统成本法 |
|--------------------|---|--|
| 社会背景 | 知识经济时代 | 工业经济时代 |
| 技术背景 | 高科技、信息化、智能化生产 | 劳动密集型生产 |
| 产品成本结构背景 | 制造费用的比重越来越大，且制造费用发生与直接人工成本逐渐失去相关性 | 直接材料、直接人工的比重较大，制造费用的比重较小 |
| 理论基础 | 产品成本和价值是相关联的，成本的发生是耗费各种资源所引起的，应根据资源动因将资源分配到作业中去，再按作业计入成本对象，最终确定产品的成本 | 产品按直接人工工时、机器工时或产量等这些数量基础分配制造费用 |
| 成本管理内容 | 不仅注重生产过程的成本管理，而且注重作业而引起的成本管理，即产品成本为完全成本 | 注重核算产品生产过程的成本，忽视管理作业引起的成本管理，即产品成本为制造成本 |
| 成本计算对象 | 最终产品、资源、作业、资源中心、作业中心等多层次计算对象 | 一般为最终产品 |
| 成本的划分 | 以成本动因为基础，划分为短期变动成本、长期变动成本和固定成本 | 按成本和产量之间的依存关系划分为变动成本和固定成本 |
| 成本计算程序 | (1) 确认和计量各种资源消耗，将资源耗费价值归集到资源库。 (2) 确定作业，将特定范围内各资源库汇集的价值分配到各作业成本库。 (3) 将各作业成本库价值分配到最终产品的成本中去 | (1) 按制造费用项目归集各生产费用要素。 (2) 按产品分配制造费用项目 |
| 成本管理的目的 | 不仅重视有形成本，也重视无形成本，在降低成本的同时也提高作业效率，规范成本决策和成本考核，从战略成本的高度实施成本管理 | 通过完成成本责任提高成本效率，主要为有形成本，单纯为降低成本而降低成本 |
| 作业成本法与传统成本法相比主要的突破 | 溯本求源，改变了划分、归集成本的根源；强调成本的战略管理，延伸了成本的概念；重新界定了期间费用，完善了成本的概念；降低了成本的受主观动因影响程度，完善了责任会计管理 | |



深入解读

【作业成本法的核算程序】

作业成本法是以作业为基础，以资源流动为线索，以成本动因为中介，对作业活动进行的动态核算和追踪反映。所以，作业成本法的核算程序就是把各资源库成本分配给各作业，再将各作业成本库成本分配给最终产品或劳务。一般采用以下具体程序。



(1) 确认和计量各类资源耗费，将资源耗费价值归集到各资源库。资源是企业生产耗费的最原始形态，是实施作业所运用或使用的经济要素，该步骤以每类资源设立资源库，如材料资源库、人力资源库、动力资源库等。由于资源进入作业系统，并非都被消耗，也不一定是对最终产出有意义的耗费，因此在计算产品成本时，一般只把有意义的资源耗费计入作业成本，而有益于产品形成的资源消耗价值则应通过期间费用汇集，不计入作业成本。作业成本法并不改变企业所耗资源的总额，作业成本法改变的只是资源总额在各种产品之间的分配额，以及资源总额在存货和销售成本之间的分配额。

(2) 确认作业，将作业中心各资源库汇集价值分解、分配到各作业成本库中。该步骤在作业确认后，需解决如何将资源库价值结转到各作业成本库这一具体分配问题。作业成本分配的基本规则是，作业量的多少决定着资源耗用量，资源耗用量与作业量的关系称为资源动因。资源动因反映了作业对资源的消耗状况，可作为资源库价值分解到各作业库的依据。确定资源动因的原则是，若某一项资源的耗费是为某一特定产品所消耗，则直接计入该特定的产品成本；若某一项资源耗费可以从发生领域上区分为各作业所耗，则可直接计入各作业成本库；若某项资源耗费从最初消耗上呈混合耗费形态，则需要选择合适的量化依据，将资源耗费分配到各作业。在成本计算中，先把各资源库价值依据上述原则逐一分配到各作业成本库中去，再将每一个作业成本库中转入的各项资源价值汇总形成作业成本价值。

(3) 将各作业成本库价值分配计入最终产品或劳务成本计算单中，计算出各种完工产品的总成本和单位成本。由于产出量的多少决定着作业耗用量，这种作业消耗量与产出量的关系就是作业动因，所有作业动因可作为作业成本分配到产品或劳务之中去的标准。由于作业动因集财务与非财务变量于一体，且特别强调非财务变量（运输距离、质量检验时间、调整准备次数），将作业成本库成本按作业动因分配计入各产品成本计算单后，再采用生产费用在完工产品与在产品之间分配的现行做法，计算出完工产品成本和月末在产品成本。



作业成本法的核算对象由传统成本计算中的产品转为产品与作业并重,作业既是成本形成的载体,又是成本计算的对象。企业所消耗的各项资源首先归集为作业成本,再由作业成本分配到最终产品上,资源、作业、最终产品三者之间不是孤立的。通过作业成本能够反映生产过程与成本动因之间的联系,这种核算程序能揭示出成本发生的真正原因。

【作业成本法所发挥的作用】

- ☺ 扩展了成本习性的概念,促进了完全成本法的复兴。作业成本法用成本动因解释成本习性,把成本划分为短期变动成本、长期变动成本和固定成本三类。成本动因的引入提高了决策的科学性,在当今高新技术的制造环境下,作业成本法的迅猛发展有力地促进了完全成本法的复兴。
- ☺ 优化了产品组合,提高了企业战略决策的水平。产品组合决策是利用整个企业的“生产价值”来决定产品获利能力及优先生产次序的。在作业成本法中,管理人员可以很容易地计算出直接归属产品的成本。
- ☺ 使企业产品成本计算更正确,定价策略更灵活。采用作业成本法计算产品成本,先将成本按各个作业进行归集,除直接材料、直接人工可直接归集于产品外,制造费用应分别按各项作业活动归集到同质的成本库中,然后分别选择合理的作业分配标准,将成本库中的制造费用分摊于产品中。管理者可以对那些产品规格特殊且无明显市价规则、价格弹性也很低的产品提高其价格水平。
- ☺ 改进了预算控制和成本控制。作业成本法的应用,首先要求把对成本的控制落实到每一项作业上,再以作业为核心,进行作业分析,以成本动因为基础进行成本控制,从而有效、持续地降低成本,改进了预算控制。其次,以适时生产系统和全面质量管理为重点的作业管理不再把标准成本法看成是成本控制的重要工具。



☺ 改进了责任中心的业绩评价。资源通过作业形成产出价值，以作业中心为基础设置责任中心，控制了资源消耗，充分发挥了资源在提供给顾客价值过程中的作用。

总之，作业成本法一方面把资源的消耗（成本）与作业联系起来，进而把作业和产品联系起来；另一方面又把企业内部系列作业提供顾客的累计价值和企业的收益联系起来。而提供给顾客最终价值的形成过程（由价值链体现）和通过作业成本法所计算的相应资源消耗（体现在作业链中），又都纳入贯彻始终的作业管理体系，以促进企业生产经营各个环节的协调一致，共同为实现企业经营目标做出最大贡献。



杜邦分析法



来龙去脉

杜邦分析法也称杜邦财务分析体系（Du Pont System），是美国杜邦公司于 20 世纪 20 年代开始采用的用于分析企业财务状况的一种财务分析方法。它是利用财务指标之间的内在关系来分析评价企业综合经营管理水平及经济效益的好坏。一经问世，便风靡世界，为通用、松下等众多大型企业组织所采用，并在其后的数十年中成为了企业业绩评价体系中最为有效的工具之一。



工具模型

杜邦模型最显著的特点是将若干个用于评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系，并最终通过权益收益率来综合反映。

杜邦分析法有助于企业管理层更加清晰地看到权益基本收益率的决定因素，以及销售净利润与总资产周转率、债务比率之间的相互关联关系，给管理层提供了一张明晰的考察公司资产管理效率和是否最大化股东投资回报的路线图。图 4-57 所示的是杜邦分析图。

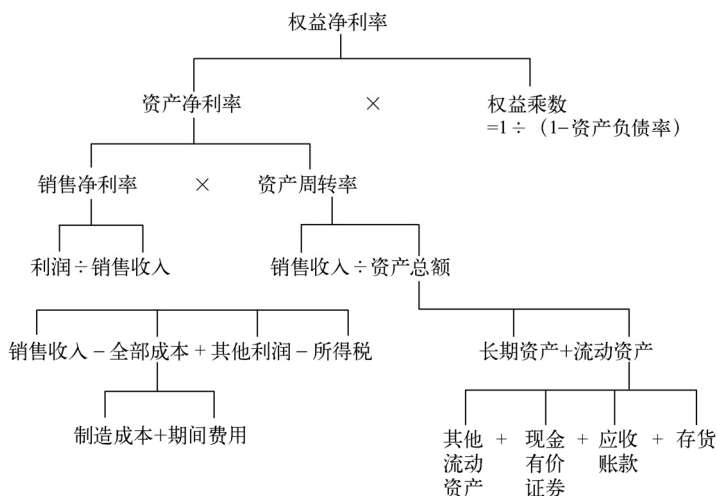


图 4-57 杜邦分析图

【杜邦分析法的基本思路】

- ☺ 权益净利率，也称权益报酬率，是一个综合性最强的财务分析指标，是杜邦分析系统的核心。
- ☺ 资产净利率是影响权益净利率的最重要的指标，具有很强的综合性，而资产净利率又取决于销售净利率和总资产周转率的高低。总资产周转率是反映总资产的周转速度，对资产周转率的分析，需要对影响资产周转的各因素进行分析，以判明影响公司资产周转的主要问题在哪里。销售净利率反映销售收入的收益水平，“扩大销售收入，降低成本费用”是提高企业销售利润率的根本途径，而扩大销售，同时也是提高资产周转率的必要条件和途径。
- ☺ 权益乘数表示企业的负债程度，反映了公司利用财务杠杆进行经营活动的程度。资产负债率高，权益乘数就大，这说明公司负债程度高，公司会有较多的杠杆利益，但风险也高；反之，资产负债率低，权益乘数就小，这说明公司负债程度低，公司会有较少的杠杆利益，但相应所承担的风险也低。



【杜邦分析法的财务指标关系】

- ☺ 净资产收益率是整个分析系统的起点和核心。该指标的高低反映了投资者的净资产获利能力的大小。净资产收益率是由销售净利率、总资产周转率和权益乘数决定的。
- ☺ 权益乘数表明了企业的负债程度。该指标越大，企业的负债程度越高，它是资产权益率的倒数。
- ☺ 总资产收益率是销售净利率和总资产周转率的乘积，是企业销售成果和资产运营的综合反映。要提高总资产收益率，必须增加销售收入，降低资金占用额。
- ☺ 销售净利率高低的分析，需要从销售额和销售成本两个方面进行。这方面的分析是有关盈利能力的分析，这个指标可以分解为销售成本率、销售其他利润率和销售税金率。销售成本率还可进一步分解为毛利率和销售期间费用率。深入的指标分解可以将销售利润率变动的原因定量地揭示出来，如是售价太低？成本过高？还是费用过大？
- ☺ 总资产周转率反映企业资产实现销售收入的综合能力。分析时，必须综合销售收入分析企业资产结构是否合理，即流动资产和长期资产的结构比率关系。同时还要分析流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等有关资产使用效率指标，找出总资产周转率高低变化的确切原因。

引入经济增加值和现金流的杜邦分析图如图 4-58 所示。

首先，引入权益经济增加值率作为杜邦分析体系的核心指标，以满足分析企业资金增值能力的需要；其次，将核心指标合理分解，引入总杠杆系数、边际贡献率、资产现金回收率等指标，以满足企业经营者、投资者及其他利益相关者分析企业风险大小、成本性态结构及产品贡献能力、现金流量状况等的需要。拓展后的杜邦分析体系是以权益经济增加值率作为核心指标逐层展开进行综合分析的。权益经济增加值率是指企业一定时期所实现的经济增加值占股东权益平均总额的百分比，这是



一个综合性极强、最具代表性的财务指标。

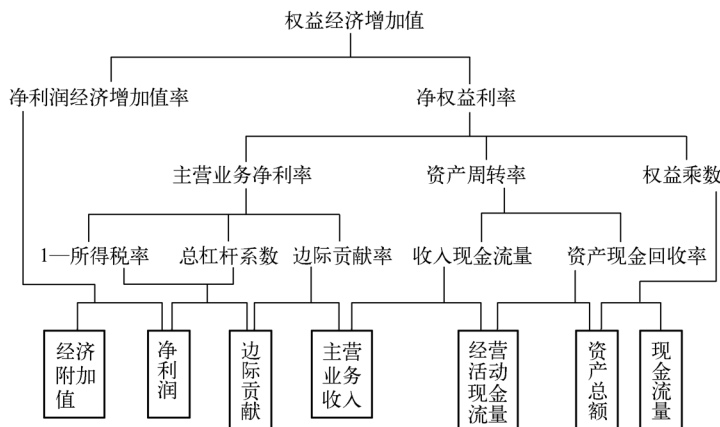


图 4-58 引入经济增加值和现金流的杜邦分析图

经济增加值 (Economic Valued Added, EVA) 是公司经过调整的营业净利润减去该公司现有资产经济价值的机会成本后的余额。其计算公式为:

$$EVA = NOPAT - K_w (NA)$$

式中, K_w 为企业的加权平均资本成本; $NOPAT$ 为经过调整的营业净利润; NA 为公司资产期初的经济价值。

在改进的杜邦分析图中, 引入了现金流量这一因素。这样, 杜邦分析系统的数据来源于企业必须编制的三张报表, 使得财务分析更加全面、综合。分析现金流量, 有助于投资者了解和评价企业获取现金和现金等价物的能力, 并据以预测企业未来现金流量, 正确评估企业价值。对债权人来说, 分析企业现金流量有助于评价企业的支付能力、偿债能力和周转能力。由于负债和利息都必须用现金来支付, 用现金流量分析企业的偿债能力比以利润为基础的财务指标在理论上更科学。对资本市场投资者来说, 对现金流量分析则是洞察企业盈余操纵、分析企业收益质量和企业成长性的重要手段。

对于上市公司来说, 另一种改进模式就是在杜邦分析体系中引入每股收益。在发展后的杜邦财务分析体系中, “股利支付率”也是影响企业可持续增长率的一个



重要因素，而“股利支付率”是反映企业利润分配有关情况的一个重要方面。对于企业的投资者而言，他们将自己的资金投资到自己看好的某只股票，总是指望它能产生比其他有价证券投资更具有吸引力的收益率，而股票投资的收益率则由股利收入和资本收益两部分组成。对于股利支付率的多少，不同的投资者各持不同的观点。在企业利润一定的情况下，股利支付越高，则留在企业的内部积累就越少。在对此指标进行分析时，也可引入“每股收益”与“每股费用”这两个财务指标，与股利支付率一起作为财务报表分析者考虑的因素。其中，每股收益反映的是上市企业当年实现的利润中，平均每份股份享有的收益份额。至于决策的选择，就要看报表决策者如何进行深层次的分析及自身承受风险的态度。

利用改进的杜邦财务分析体系对企业进行财务分析，有利于充分利用企业的资产负债表、利润表及现金流量表中的会计信息，更能全面地反映企业的经营情况，包括偿债能力、资产营运能力、盈利能力、发展能力及企业的经营风险、财务风险，从而有利于企业发现主要矛盾，最大限度地解决问题。



深入解读

4

【应用杜邦分析法要注意的要点】

首先，要充分理解杜邦分析法的结构特点，因此分析者可自上而下，从整体到局部层层究因，并从左到右，逐个部分进行分析，通过寻找指标体系中的异常点，查找症结所在，从而发现经营管理中存在的问题。例如，影响权益净利率高低的因素，可从资产净利率和权益乘数或从销售净利率、资产周转率和权益乘数中查找原因，如果原因是在销售净利率上，那么分析者还可以在这一部分作更深层次的分析，继续分析如销售额和营业成本等指标，看一看哪部分成本费用增长过快，销售方面是否存在问题，以此来找出引起销售利润率降低的直接原因。因为杜邦分析法是一个系统性的综合分析方法，所以分析者还必须从整体、全局的角度出发，各层次、各部分联系起来作全面考虑。



其次，要做好杜邦分析法与其他方法的兼容结合。杜邦分析法毕竟是财务分析方法的一种，作为一种综合分析方法，并不排斥其他财务分析方法，若与其他分析方法结合，不仅可以弥补自身的缺陷和不足，而且也弥补了其他方法的缺点，使得分析结果更完整、更科学。例如，以杜邦分析为基础，结合专项分析，进行一些后续分析对有关问题作更深更细致分析了解；也可结合比较分析法和趋势分析法，将不同时期的杜邦分析结果进行对比趋势化，从而形成动态分析，找出财务变化的规律，为预测、决策提供依据；或者与一些企业财务风险分析方法结合，进行必要的风险分析，也为管理者提供依据，所以这种结合，实质也是杜邦分析自身发展的需要。

再则，还要注意与其他企业或同行业同期水平进行比较，这种横向比较可以更及时、更准确地找出差距，发现症结所在。

最后，杜邦分析法过分注重企业财务结果，偏重于财务指标的考核，有可能会 导致企业管理层的短期行为，而忽视企业长期价值和总体战略。例如，为了扩大销售收入，企业可能会盲目扩大生产，导致产能过剩；为了提高资产周转率，加强企业资产的流动性，而不恰当地扩大资本支出的范围和规模，不利于企业的长远发展；为了提高权益乘数，发挥财务杠杆作用，而大量安排负债，增大了企业财务风险，不利于企业的稳定经营。

4

杠杆收购

来龙去脉

杠杆收购（Leveraged Buyout, LBO）最早出现于 1919 年的福特汽车公司，亨利·福特（Henry Ford）和他的儿子，因为不满意向那些与他们不同意见的股东解释问题，大量举债将这个世界上最大的汽车公司私有化，福特以 1.06 亿美元从其他股东那里购买了福特汽车的股份，其中 0.75 亿美元是贷款获得的资金支持。

20 世纪 60 年代，美国第三次并购浪潮产生了很大的负效应，盲目并购非但未



产生经营和财务协同效应，而且造成因规模偏大而产生的低效。为提高股本收益率，减少经营和财务风险，许多公司在 70 年代末、80 年代初不得不出售以前收购的子公司。70 年代末，美国调低了所得税率，而调高了资本利得税率的上限，这种税制的变化，阻碍了股票市场的繁荣，股票的一级市场和二级市场均不活跃，因此公司的筹资决策转向举债。同时，通胀降低了债务实际利息率，从而减轻了公司的实际债务成本。70 年代末、80 年代初，美国政府放松了金融管制，金融机构之间竞争性增强，各自努力寻求放款渠道，设置了专门的并购部门，策划杠杆收购交易。80 年代中后期，终于由杠杆收购引发了第四次并购浪潮。



工具模型

杠杆收购（Leveraged Buyout）是指通过增加收购公司的财务杠杆完成并购交易的一种并购方式。杠杆收购资本结构图如图 4-59 所示。

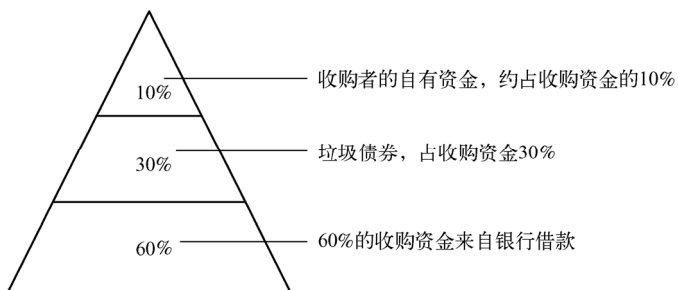


图 4-59 杠杆收购资本结构图

这种并购方式的本质是收购公司主要通过举债获取卖主（猎物）公司的产权，又从卖主公司的现金流量中偿还负债。在举债收购中，债务资本多以猎物公司资产为担保加以筹集。

杠杆收购的操作一般按如下四个阶段进行。

- ◎ 第一阶段：杠杆收购的设计准备阶段，主要是由发起人制定收购方案，与被收购方进行谈判，进行并购的融资安排，必要时以自有资金参股目标企业。发起人通常就是企业的收购者。



- ☺ 第二阶段：集资阶段，并购方先通过企业管理层组成的集团筹集收购价 10% 的资金，然后以准备收购的公司的资产为抵押，向银行借入过渡性贷款，相当于整个收购价格的 50%~70% 的资金，向投资者推销约为收购价 20%~40% 的债券。
- ☺ 第三阶段：收购者以筹集到的资金购入被收购公司的期望份额的股份。
- ☺ 第四阶段：对并购的目标企业进行整改，以获得并购时所形成负债的现金流量，降低债务风险。



深入解读

【杠杆收购融资方式的特点】

- ☺ 杠杆收购的资金来源主要是不代表企业控制权的借贷资金。杠杆收购中的杠杆是指企业的融资杠杆，反映的是企业股本与负债的比率，发生杠杆作用的支点就是企业融资时预付给贷款方的利息。杠杆收购的融资结构为：优先债券，约占收购资产的 60%，是由银行提供的以企业资产为抵押的贷款；约占收购资金 30% 的居次债券，包括次级债券、可转换债券和优先股股票；体现所有者权益的普通股股票，是并购者以自有资金对目标企业的投入，约占收购资金的 10%。
- ☺ 杠杆收购的负债是以目标企业资产为抵押或以其经营收入来偿还的，具有相当大的风险性。在杠杆收购中，并购企业不是主要用本企业的资产或收入作为担保对外负债，而是用目标企业作担保的。在实际操作中，一般是由购买企业先成立一家专门用于收购的“纸上公司”，再由投资银行向并购企业提供一笔“过渡性贷款”用于购买目标企业股权，取得成功后，以这家“纸上公司”的名义举债和发行债券，然后依照《公司法》使两者合并，将“纸上公司”因并购的负债转移到目标公司名下，再通过经营目标公司偿债、获利。由此而发行的债券由于企业负债率较高，而且是以未来收入或资产作担保，因而信用等级不高，被称为垃圾债券。



- ☺ 在杠杆收购融资中，投资银行等市场中介组织的作用十分重要。以投资银行为主的市场中介组织在杠杆收购的融资中作用重大，由于杠杆融资的资金绝大部分依赖于外部融资，并且风险较高，因此只有获得金融组织的强力支持才能完成。一般的商业银行往往不愿涉足风险较高的投资，只有投资银行愿意承担较高的风险，以求获取丰厚回报，并且垃圾债券的发行也只有通过投资银行进行操作才能发行出去。而投资银行之所以愿意提供服务，是因为投资银行在获取高利率回报的同时，还可以得到巨额的佣金。因此，有人将杠杆收购归纳为投资银行和并购企业的合作博弈，双方都从中获得了巨额交易合作剩余。
- ☺ 杠杆收购融资依赖于发达资本市场的支持。杠杆收购以外部融资为主，其中间接融资由投资银行等提供，居次债券中的次级债券、可转换债券及优先股股票都是直接融资形式，严重依赖于资本市场的发展。首先，资本市场要允许企业以这些金融工具进行筹资，有相应市场环境和制度安排；其次，投资者也需要通过资本市场来分散风险；更为重要的是，资本市场中要有进行杠杆收购的大环境，形成对杠杆收购的信任预期。只有如此，杠杆收购的融资才会顺利进行，否则只能是一些意见而已。

【采用杠杆收购的企业至少应具备的基本条件】

- ☺ 企业经营比较稳定，收益水平一直比较高。
- ☺ 企业的经营管理水平（主要指经营者的管理水平和能力、企业的综合管理水平）比较高。
- ☺ 企业具有比较明显的市场竞争优势，产品的市场占有率较高，产品和销售市场多元化，能够抵御经济的周期性波动。
- ☺ 企业财务状况比较良好，负债率较低，有比较充足的流动资金，并且有良好的流动性。在偿还收购负债期间，没有大的资产更新改造。
- ☺ 企业现金流量比较稳健，预期有稳定的现金流入以偿还到期的债务。
- ☺ 有合理健全的企业长期发展规划。



杠杆收购的出现使“小鱼吃大鱼”成为可能，对企业机制、财务结构、法律形式等的影响深刻、久远，改变了欧美公司并购的历史。杠杆收购作为一种全新的并购方式，其优势和风险同样明显。虽然它能够在资金的筹集、每股收益的提高、激励制度的运用及扩大经营规模方面给予企业巨大的帮助，尤其是收购资金筹集模式的变革，很好地克服了传统方式下现金头寸不足的瓶颈，但同时伴随着的财务风险和经营风险也随时有可能使并购后企业面临资不抵债，甚至是破产的风险。

信用 5C 分析法



来龙去脉

信用 5C 分析法最初是西方商业银行在长期的经营实践中总结出来的对借款人作信用风险分析时所采用的专家分析法之一，后来被更广泛地应用在企业对客户的信用评价。如果客户达不到信用标准，便不能享受企业的信用或只能享受较低的信用优惠。



工具模型

信用 5C 分析构成图如图 4-60 所示。

⑤ 品质 (Character)：指顾客努力履行其偿债义务的可能性，是评估顾客信用品质的首要指标，因为每一笔信用交易都隐含了顾客对公司的付款承诺，如果顾客没有付款的诚意，则该应收账款的风险势必加大。品质直接决定了应收账款的回收速度和回收数额，因此一般认为品质是信用评估最为重要的因素。

⑤ 能力 (Capacity)：指顾客的偿债能力，即

其流动资产的数量和质量，以及与流动负债的比例。顾客的流动资产越多，其转换为现金支付款项的能力越强。同时，还应注意顾客流动资产的质量，看是否有存货过多、过时或质量下降，影响其变现能力和支付能力的情况。

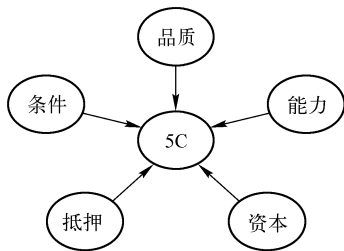


图 4-60 信用 5C 分析构成图



- ☺ 资本 (Capital)：指顾客的财务实力和财务状况，表明顾客可能偿还债务的背景，如负债比率、流动比率、速动比率、有形资产净值等财务指标等。
- ☺ 抵押 (Collateral)：指顾客拒付款项或无力支付款项时能被用作抵押的资产，这对于首次交易或信用状况有争议的顾客或客户尤为重要。一旦收不到这些顾客的款项，便以抵押品抵补，如果这些顾客能够提供足够的抵押，就可以考虑向他们提供相应的信用。
- ☺ 条件 (Condition)：指可能影响顾客付款能力的经济环境，如顾客在困难时期的付款历史、顾客在经济不景气情况下的付款可能。



深入解读

【信用 5C 分析的三种途径】

- ☺ 直接获取，也就是总结企业以往跟客户交易的经验，从主观上对客户的信用品质做出判断。
- ☺ 由企业管理人员亲自对客户进行调查，广泛收集有关情报，上门登记来取得直接信息。
- ☺ 通过专门的信息机构，或者从其他企业对该客户的评价获取间接信息。

4

通过对顾客的职业道德、业务能力、资本金实力、抵押品质量及整体经济运行情况的分析，企业对顾客的整体状况有比较清晰的认识。企业掌握顾客以上五个方面的品质情况后，基本上可以对顾客的信用品质进行综合评价了。对综合评价高的客户可以适当放宽标准，而对综合评价低的客户就要严格信用标准，甚至可以拒绝提供信用以确保经营安全。但是，使用这种方法对评估人的综合业务能力和专业水平要求较高，不可避免地会有主观判断因素在内，使得制定决策的不准确性加大。



企业安全率



来龙去脉

企业安全率是一种通过财务比率走势来预测财务危机的工具。每个企业在其经



营过程中,必须随时考虑财务危机和失败,考虑在企业一旦出现财务困难或财务失败时,如何处理企业的财务事宜,如何维护各相关主体的利益。



工具模型

企业安全率主要取决于两个维度,即体现经营风险的安全边际率和体现财务风险的资金安全率。

安全边际是指正常销售额超过盈亏临界点销售额的差额,它表明销售额下降多少企业仍不致亏损;而安全边际率是指安全边际与正常销售额的比值。安全边际率的计算公式为

$$\begin{aligned}\text{安全边际率} &= \text{安全边际} / \text{现有(预计)销售额} \\ &= (\text{现有或预计销售额} - \text{保本销售额}) / \text{现有(预计) 销售额}\end{aligned}$$

销售额或销售收入越大,企业安全边际率就越接近于 1,说明企业经营越安全,亏损风险越小;若越接近于 0,企业亏损风险就越大。一般认为,安全边际率大于 30%表示安全;10%以下表示危险,应发出警告。

资金安全率反映的是资产的可变现价值对负债的保障程度,其计算公式为

$$\text{资金安全率} = \text{资产变现率} - \text{资产负债率}$$

$$= (\text{资产变现金额} / \text{资产账面金额}) - (\text{负债总额} / \text{资产总额})$$

要计算资产变现率,首先应按照流动资产、固定资产、无形资产等项目逐项推算其可变现金额,然后计算合计额在资产负债表的资产合计总额中所占的比例。因此,其他条件不变条件下,借入资本的比率越低(或者说自有资本比率越高),资金安全率越高;资产变现率越大,资金安全率越高。企业预警分析图如图 4-61 所示。

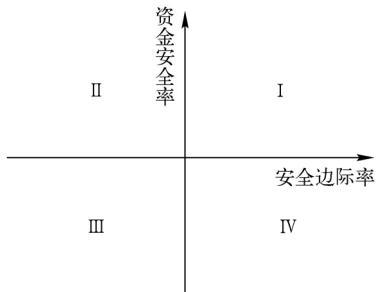


图 4-61 企业预警分析图

☺ 第 I 象限: 表示企业经营状况良好, 应该采取有计划的经营扩张策略。

☺ 第 II 象限: 表示企业经营财务状况尚好, 但是市场销售能力明显不足, 应全盘研究对策, 以加强企业总体销售实力, 创造企业应有利润。



- ☺ 第Ⅲ象限：表示企业经营已经陷入经营不善的境地，随时有关门的危机，经营者应下决心立即采取措施，扭转局面。
- ☺ 第Ⅳ象限：表示企业财务状况已露出险兆，经营者应将改善财务结构列为首要任务，要求企业全员加强总体现金观念，提高自有资金比例，并积极进行开源节流。此时，对市场营销应采用适度的成长策略，并且要求营销部门对顾客做必要的筛选，提高信用政策的标准，以防止不良销售损失。



深入解读

安全边际率是一种成本低廉的企业财务失败诊断工具，能有效地防范与解决问题、回避财务危机的发生。它是一种单变量模式，即通过单个的财务比率来预测财务危机，与多变量模式通过多种财务指标加权汇总来预测财务危机相比，相对比较偏颇。



Z-Score 模型



来龙去脉

1968年9月，美国纽约大学爱德华·阿特曼（Edward Altman）教授在《财务杂志》第22期上发表了《财务比率、判别分析及公司破产预测》一文，提出了多变量的财务预警模型，将多变量统计分析方法——判别分析与财务比率分析方法相结合，用于企业财务失败或破产的测试中。阿特曼在经过大量的实证考察和分析研究的基础上，选择了5种基本财务比率，并根据按序排列的判别函数，为每一种比率确定了其对企业破产的影响程度（即各种比率的系数），以此作为预测企业财务失败或破产的基本模型，即所谓的Z-Score模型。



工具模型

1) 适用于上市公司的“Z计分模型” 其基本表达式为

$$Z=0.012X_1+0.014X_2+0.033X_3+0.006X_4+0.999X_5$$



式中, Z 为判别函数值; $X_1 = (\text{营运资金}/\text{资产总额}) \times 100\%$; $X_2 = (\text{保留盈余}/\text{资产总额}) \times 100\%$; $X_3 = (\text{息税前利润}/\text{资产总额}) \times 100\%$; $X_4 = (\text{优先股和普通股市值总额}/\text{负债账面价值总额}) \times 100\%$; $X_5 = (\text{销售收入}/\text{资产总额}) \times 100\%$ 。

- ☺ 营运资金对资产总额的比率 (X_1): 营运资金是指可供企业经营、周转使用的净流动资产, 即流动资产减去流动负债后的部分。这一比率用于反映企业资产的流动性和分布情况。一般来讲, 比率越高, 表明企业资产的流动性越强。
- ☺ 保留盈余对资产总额的比率 (X_2): 这一比率用于反映企业累积获利能力水平及企业的成长阶段。一般来说, 新建企业的这一比率低于老的企业, 因为这类企业没有足够的时间创造和积累更多的利润, 因此新建企业发生财务失败或破产的可能性往往大于老企业。这一比率表明每百元资产中有多少是通过税后利润积累的, 比率越高, 说明企业的获利水平和积累水平越高, 抗风险能力越强。
- ☺ 息税前利润对资产总额的比率 (X_3): 这一比率用于反映企业的盈利能力水平, 说明企业每占用一百元资产能实现多少利润, 比率越高, 说明企业的经济效益越好, 获利能力越强。
- ☺ 普通股、优先股市场价值总额对负债账面价值总额的比率 (X_4): 这一比率的分子是指企业发行在外的普通股、优先股的股数乘以普通股、优先股市场价格; 这一比率的分子是指企业按账面价值计算的流动负债和长期负债之和。这一比率用于反映企业的价值和其承担的债务之间的关系, 比率越高, 企业的价值越大, 遭受破产的风险越小。通常, 按市场价格计算的企业价值比按账面价格计算的企业价值更能敏锐地反映企业破产可能性的大小。
- ☺ 销售收入对资产总额的比率 (X_5): 这一比率又称总资产周转率, 用于反映企业的营运能力, 比率越高, 说明企业的资金周转快, 资金利用效果好。

在这一分析模型中, 阿特曼提出了判断企业财务失败或破产的临界值 (Z -Score) 或称切割值 (Cut off Score)。如果企业的 Z 值越低, 企业越可能发生破产, 面临的风险越大。他还提出了判断企业破产的临界值: 如果 $Z > 2.675$, 则表示企业的财务



状况、经营状况良好，发生破产的可能性小；如果 $Z < 1.81$ ，则表明企业正处于破产的边缘；如果 Z 值在 $1.81 \sim 2.675$ 之间，则表明企业的财务及经营极不稳定，被称为“灰色地带”。通过计算，观察某个企业连续若干年的 Z 值大小，就能发现企业发生财务危机的先兆。

在 Z-Score 模型中，阿特曼选择的 5 种财务比率，实际上是将反映企业的偿债能力比率 (X_1, X_4)、获利能力比率 (X_2, X_3) 和营运能力比率 (X_5) 有机地联系起来，采用综合的方式，预测企业财务失败或破产的可能性。在这三大类比率中，按照所占系数（权数）大小排列，依次为获利能力比率 ($4.7=1.4+3.3$)，偿债能力比率 ($1.8=1.2+0.6$)，营运能力比率 (0.99)。这表明企业抵御破产的能力归根结底取决于企业的获利能力的高低。

2) 适用于非上市公司的“Z 计分模型” 其基本表达式为

$$Z=0.717 X_1+0.847 X_2+3.107 X_3+0.420 X_4+0.998 X_5$$

这一模型对原来适用于上市公司的模型作了如下修订：财务比率 X_4 的计算公式中分子用企业的账面价值代替普通股和优先股的市场价值总额；修改了模型中各相关变量的系数； Z 值的判断范围有了调整：如果 $Z > 2.90$ ，则表示企业的财务状况、经营状况良好，发生破产的可能性小；如果 $Z < 1.23$ ，则表明企业正处于破产的边缘；如果 Z 值在 $1.23 \sim 2.90$ 之间，则表明企业的财务及经营极不稳定，为“灰色地带”。



深入解读

Z-Score 模型的主要特点和优势在于它比较客观、准确，所需要的财务数据可直接根据财务报表得到，不仅有利于公司管理者进行财务分析，及早发现潜在的财务危机，改善财务状况，而且可以用于作为投资者（或者潜在的投资者）进行投资决策、债权人（或潜在的债权人）进行信贷决策及监管机关实施监管措施的参考依据。

【存在的问题】

- ☉ 依赖于财务报表的账面数据，而忽视日益重要的各项资本市场指标，这就必然削弱预测结果的可靠性和及时性。



- ⑤ 假设在解释变量中存在着线性关系，而现实的经济现象是非线性的，因而也削弱了预测结果的准确程度。
- ⑤ 无法计量企业的表外信用风险，另外对某些特定行业的企业（如公用企业、财务公司、新公司及资源企业）也不适用，因而它的使用范围受到限制。

参 考 文 献

- [1] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 郭进隆, 译, 杨硕英, 审校. 上海: 上海三联书店, 1998.
- [2] 石强, 朱仕友. 全面质量管理实操手册[M]. 北京: 中国电力出版社, 2014.
- [3] 盖伊·黑尔. 领导者之剑[M]. 杜豪, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [4] 黄寿祺, 张善文. 周易译注[M]. 上海: 上海古籍出版社, 1989.
- [5] 梁国明. ISO 9000 标准八项质量管理原则的常用方法和工具[M]. 北京: 中国标准出版社, 2012.
- [6] 唐连生, 李滢棠. 库存控制与仓储管理[M]. 北京: 中国物资出版社, 2011.
- [7] 马士华, 林勇等. 供应链管理[M]. 第3版. 北京: 高等教育出版社, 2011.
- [8] 刁柏青. 物流与供应链系统规划与设计[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [9] 林玲玲. 供应链管理[M]. 第2版. 北京: 清华大学出版社, 2008.
- [10] 王能民, 孙林岩, 汪应洛. 绿色供应链管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [11] 刘刚, 辜勇, 胡晓燕. 供应链管理[M]. 北京: 化学工业出版社, 2005.
- [12] 宋华. 物流供应链管理机制与发展[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [13] 约翰·盖特纳. 战略供应链联盟[M]. 宋华, 译. 北京: 经济管理出版社, 2003.
- [14] 徐章一. 敏捷物流[M]. 北京: 中国财富出版社, 2004.
- [15] 张成海. 供应链管理技术与方法[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.



- [16] 周玉清, 刘伯莹, 周强. ERP 与企业管理[M]. 第2版. 北京: 清华大学出版社, 2012.
- [17] 林自葵. 物流信息系统[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [18] 张铎, 林自葵. 电子商务与现代物流[M]. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [19] 周艳军. 供应链管理[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2004.
- [20] 赵小惠, 孙林岩. 支持产品创新的供应商管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [21] 王瑛, 孙林岩. 供应链物流平衡分析[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [22] 赵林度. 供应链与物流管理理论与实务[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [23] 兰洪杰, 施先亮, 赵启兰. 供应链与企业物流管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [24] 朱庆华, 阎洪. 绿色供应链管理——理论与实践[M]. 北京: 科学出版社, 2013.
- [25] 徐云. 循环经济——国际趋势与中国实践[M]. 北京: 人民出版社, 2005.
- [26] 齐二石. 生产与运作管理教程[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [27] 孙少雄. 如何推行 5S[M]. 厦门: 厦门大学出版社, 2001.
- [28] 今井正明. 现场管理[M]. 周健, 等, 译. 第2版. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [29] 申明, 李剑. 以人为本[M]. 北京: 经济科学出版社, 2012.
- [30] 杨永华, 雷镇鸿. 最新工厂管理实务[M]. 深圳: 海天出版社, 2002.
- [31] 何文康, 许小麦. 5S 实战锦囊[M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [32] 肖智军. 5S 活动推行实务[M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [33] 岳华新. TPM 实战[M]. 广州: 广东经济出版社, 2004.
- [34] 李葆文. 全面规范化生产维护[M]. 第2版. 北京: 冶金工业出版社, 2005.
- [35] 杨新泉, 张群. 运营管理[M]. 第2版. 北京: 清华大学出版社, 北方交通大学出版社, 2006.



- [36] 张琦. 现代机电设备维修质量管理概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 北方交通大学出版社, 2004.
- [37] 罗希特·维尔马, 肯尼斯·博耶. 运营与供应链管理理论与实践[M]. 霍艳芳, 李秉光, 徐刚, 译. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [38] 张公绪, 李为柱. 全面质量管理词典[M]. 北京: 经济科学出版社, 1991.
- [39] 小野滋. 企业的全面质量管理[M]. 孙良康, 梁宝俭, 译. 北京: 企业管理出版社, 1988.
- [40] 格雷格·布鲁. 六西格玛[M]. 容冰, 译. 北京: 中信出版社, 2006.
- [41] 谢尔·麦格纳森. 六西格玛——卓越经营之道[M]. 刘伟, 译. 北京: 中国标准出版社, 2004.
- [42] 李菊华, 童毓舟. 六西格玛工具手册[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2005.
- [43] 董文尧. 质量管理学. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [44] 约瑟夫·M·朱兰. 朱兰质量管理手册[M]. 焦叔斌, 等, 译. 第5版. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [45] 马林, 罗国英. 全面质量管理基本知识[M]. 北京: 中国经济出版社, 2001.
- [46] 沙尔文迪. 工业工程手册[M]. 江志斌, 易树平, 译. 第3版. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [47] 徐平国, 王占锐. 汽车行业 ISO/TS 16949—2002 实用培训教程[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [48] 康建平. 分析与解决生产问题的技术——8D. [R/CD]. 北京: 东方音像电子出版社, 2007.
- [49] 林志航. 产品设计与制造质量工程[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [50] 王秀伦. 现代管理工艺技术[M]. 北京: 中国铁道出版社, 2004.
- [51] 邵家骏. 质量功能展开[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [52] 熊伟. 质量机能展开[M]. 北京: 化学工业出版社, 2005.



- [53] 叶宏谟. 企业资源规划[M]. 北京: 电子工业出版社, 2000.
- [54] 张鸿萍. 生产运作管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2011.
- [55] 陈荣秋, 周水银. 生产运作管理的理论与实践[M]. 中国人民大学出版社, 2002.
- [56] 赵智平, 陈明哲. 精益 TOC 实务指南[M]. 深圳: 海天出版社, 2009.
- [57] 仲杰. 中国 TOC 企业管理实操法典[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2014.
- [58] 蒋贵善, 俞明南. 生产管理与质量工程[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [59] 但斌, 等. 大规模定制[M]. 北京: 科学出版社, 2004.
- [60] 张淑君, 林光. 企业运作管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [61] 刘丽文. 生产与运作管理[M]. 第 4 版. 北京: 清华大学出版社, 2011.
- [62] 尹柳营. 顺畅创造财富/企业运作动态衔接管理理论与方法[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [63] 余伟萍. 企业持续发展之源——能力法则与策略应用[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [64] 李天民. 现代管理会计学[M]. 上海: 立信会计出版社, 1996.
- [65] 王化成, 佟岩, 李勇. 全面预算管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [66] 诺曼·摩尔. 如何编制预算[M]. 陈小红, 译. 汕头: 汕头大学出版社, 2004.
- [67] 财政部预算司. 零基预算[M]. 北京: 经济科学出版社, 1997.
- [68] 胡正衡. 零基预算方法[M]. 北京: 经济科学出版社, 2005.
- [69] 加里·柯金斯. 作业成本管理完全操作手册[M]. 谭丽丽, 译. 北京: 经济科学出版社, 2007.
- [70] 罗伯特·卡普兰, 史蒂文·R·安德森. 估时作业成本法[M]. 陈宇学, 黎来芳, 译. 北京: 商务印书馆, 2010.
- [71] 陈胜群. 现代成本管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1998.



- [72] 欧阳清, 杨雄胜. 成本会计学[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2003.
- [73] 王辛平. 成本会计学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [74] 潘飞, 童卫华, 文东华, 程明. 基于价值管理的管理会计[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [75] 高立法, 冯腾达. 企业经营分析与效绩评价[M]. 北京: 经济管理出版社, 2001.
- [76] 张先治. 财务分析[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2007.
- [77] 陈少华. 财务报表分析方法[M]. 厦门: 厦门大学出版社, 2006.
- [78] 杜胜利. 企业经营业绩评价[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999.
- [79] 郑鸣. 商业银行管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [80] 李子白. 投资银行学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [81] 彭韶兵, 邢精平. 公司财务危机论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [82] 李岚. 财务管理实务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.

5 营销管理工具

兵法有云：“兵胜于外，则国存于内；兵败于外，则国亡于内。”商场如战场，市场竞争的胜负决定着企业的生死存亡，企业必须战胜于市场。彼得·德鲁克认为：“企业的目的是创造顾客。顾客是企业的基石，是企业存活的命脉。而为了创造顾客，任何企业都有两个基本功能，并且也只有这两个基本功能——营销和创新。”由此可见，营销在企业中具有独特的地位和作用；同时，营销又是一种极富知识含量的经营管理活动。菲利普·科特勒认为：“营销是关于企业如何发现、创造和交付价值以满足一定目标市场的需求，同时获取利润的学科。”所以，营销管理就是调查和分析市场机会，研究和选择目标市场，制定营销战略、策划和部署营销战术，以及实施和控制营销活动的实践过程。本单元向大家推荐 15 个营销管理工具。

STP 营销战略



来龙去脉

1956 年，美国著名的市场学家温德尔·史密斯（Wendell R. Smith）在《市场营销战略中的产品差异化与市场细分》一文中首次提出了“市场细分（Market Segmentation）”的概念。1960 年，杰罗姆·麦卡锡（E. Jerome McCarthy）在其《基础营销》一书中提出目标市场的概念。1969 年，阿尔·赖斯（Al Ries）提出了市场定位的营销学概念。后来，菲利普·科特勒（Philip Kotler）进一步发展和完善



了他们的理论，并最终形成了成熟的 STP 营销战略理论——细分市场（Segmentation）、目标市场选择（Targeting）、市场定位（Positioning）。



工具模型

STP 营销战略是指企业在一定的市场细分的基础上，确定自己的目标市场，最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上。根据 STP 的概念，市场是一个综合体，是多层次、多元化的消费需求集合体，任何企业都无法满足所有的需求，企业应该根据不同需求、购买力等因素把市场分为由相似需求构成的消费群，即若干子市场，这就是市场细分。企业可以根据自身战略和产品情况，从子市场中选取有一定规模和发展前景，并且符合公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。随后，企业需要将产品定位在目标消费者所偏好的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让他们注意到品牌，并感知到这就是他们所需要的。STP 营销战略三步图如图 5-1 所示。

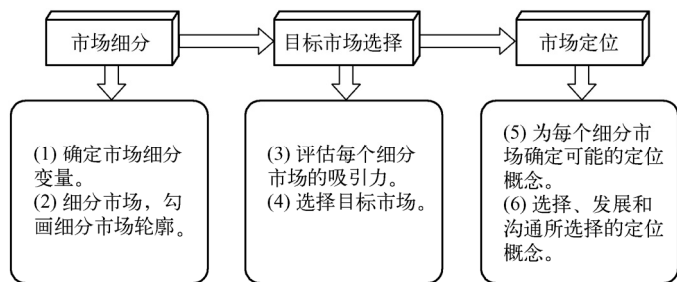


图 5-1 STP 营销战略三步图

1) 市场细分 市场细分是指企业按照某种标准将市场上的顾客划分为若干个顾客群，每个顾客群构成一个细分市场（或称子市场），并描述每个细分市场的整体轮廓。在同一个市场细分中的消费者，他们的需求和欲望极为相似；而不同市场细分的消费者，对同一产品的需求和欲望存在着明显的差别。

【市场细分的原则】

☺ 可衡量性：指市场细分后，可以获取有关顾客特性的资料程度，各个子



市场的购买能力能够被衡量。

- ☺ 可发展性：细分市场应有一定的规模和市场潜力，能使企业获得足够的利润和发展空间。
- ☺ 可进入性：指企业能够有效地集中营销力量进入、接触并服务于细分后的市场。
- ☺ 可操作性：企业可以通过营销组合因素影响细分市场的消费行为，即各个细分市场对营销组合中的因素有不同反应。

【市场细分的变量】见表 5-1 表 5-2。

表 5-1 消费者市场细分变量表

| 变 量 | 变 量 因 素 |
|------|--|
| 地理变量 | 地理位置、交通环境、自然气候、资源分布、人口密度、城市规模等 |
| 人口变量 | 年龄、性别、家庭、收入、职业、教育程度、宗教信仰、种族、国籍、社会阶层等 |
| 心理变量 | 社会阶层、生活方式、性格内向与外向、独立与依赖、乐观与悲观、个人偏好、保守与激进等 |
| 行为变量 | 购买时间：节假日、平日；白天、夜晚等 购买频率：经常、不经常；每周、每旬、每月等 追求的利益：低价、质量、名誉声望等 品牌忠诚度：专一忠诚、转移忠诚、犹豫不定等 渠道信赖程度：甲公司、乙公司、丙公司 价格敏感程度：不一定、轻度、高度 服务敏感程度：不一定、轻度重视、高度重视 广告敏感程度：不一定、易受影响、不易受影响 |

表 5-2 组织市场细分变量表

| 变 量 | 变 量 因 素 |
|------|------------------------------------|
| 人文变量 | 用户的地理位置、所处行业、公司规模、重点关注的区域、最终用户的要求等 |
| 经营变量 | 技术、使用量、顾客服务能力 |
| 采购方式 | 采购组织、权力结构、采购政策及购买标准、现有关系性质 |
| 情景因素 | 交货时间、订货量 |
| 个性特征 | 价值观、风险态度、忠诚度等 |



【市场细分的方法】

- ☺ 单一变量因素法：即根据影响消费者需求的某一个重要因素进行市场细分。如服装市场，按年龄细分，可分为童装、少年装、青年装、中年装、中老年装、老年装；按季节细分，可分为春装、夏装、秋装、冬装。
- ☺ 多变量因素组合法：即根据影响消费者需求的两种或两种以上的因素进行市场细分。如锅炉市场，主要根据企业规模的大小、用户的地理位置、产品的最终用途及潜在市场规模来细分。
- ☺ 系列变量因素法：即根据企业经营的特点并按照影响消费者需求的诸多因素，由粗到细地进行市场细分。这种方法可使目标市场更加明确而具体，有利于企业更好地制定相应的市场营销策略。如自行车市场，可按地理位置（城市、郊区、农村、山区）、性别（男、女）、年龄（儿童、青年、中年、中老年）、收入（高、中、低）、职业（工人、农民、学生、职员）、购买动机（求新、求美、求价廉物美、求结实耐用）等变量因素来细分市场。

2) 目标市场选择 目标市场是企业所选择和确定的营销对象，即企业能够为之提供有效产品、服务或解决方案的顾客群。

【目标市场选择的标准】

- ☺ 细分市场的容量：即指一定时期内，各细分市场中的消费者对某种产品的最大需求量要足够大且适合，包括数量和购买力。
- ☺ 细分市场的竞争状况：竞争者的数量、结构、能力及进出壁垒等方面的分析。根据行业利润的观点，最有吸引力的细分市场是进入的壁垒高、退出壁垒低的市场。
- ☺ 细分市场特征与企业资源、能力的吻合程度：企业进行市场细分的根本目的就是要发现与自己的资源优势能够达到最佳结合的市场需求，以求比竞争者更好地满足顾客的需求。
- ☺ 细分市场的投资回报率：企业选择恰当细分市场的目的在于其提供的盈利水平。高投资回报率是企业所追求的，必须对细分市场的投资回报能力做出正确的估测和评价。



【目标市场选择的影响因素】

- ☺ 企业的资源或实力：当企业生产、技术、财务等方面实力很强时，可以考虑采用差异性或无差异性市场营销策略；资源有限，实力不强时，采用集中性营销策略效果可能更好。
- ☺ 产品的同质性：指在消费者眼里，不同企业生产的产品的相似程度，相似程度高，则同质性高，反之则同质性低。
- ☺ 市场的同质性：指各细分市场顾客需求、购买行为等方面的相似程度，以及产品所处生命周期的不同阶段。相似同质性高，意味着各细分市场相似程度高，不同顾客对同一营销方案的反应大致相同，此时企业可考虑采取无差异性营销策略；反之，则适宜采用差异性或集中性营销策略。产品处于投入期，同类竞争品不多，竞争不激烈，企业可采用无差异营销策略；当产品进入成长期或成熟期，同类产品增多，竞争日益激烈，为确定竞争优势，企业可考虑采用差异性营销策略。

【目标市场选择的五种模式】

目标市场选择的五种模式如图 5-2 所示。

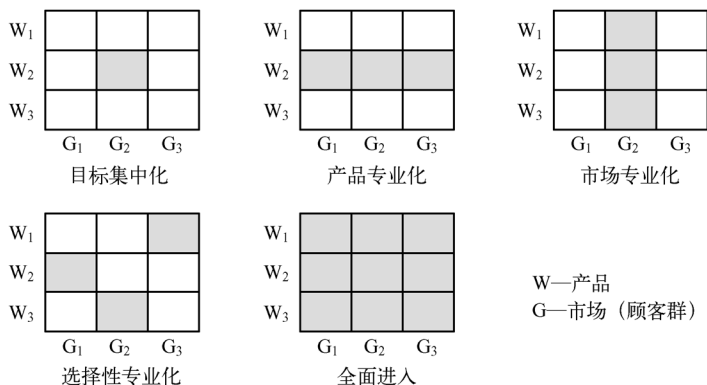


图 5-2 目标市场选择的五种模式



- ☺ 目标集中化：选择一个细分市场集中营销是最简单的方式，公司通过集中化营销，更能了解该细分市场的需要，与目标顾客群持续发展稳固的、有利可图的客户关系，因此有可能在该细分市场建立巩固的市场地位。然而，集中市场营销比其他方式风险更大，一些细分市场可能会出现不景气的情况。
- ☺ 产品专业化：集中生产一类产品，公司向各类顾客销售这类产品。公司通过这种战略，在某个产品方面树立起很高的声誉。
- ☺ 市场专业化：专门为满足某个顾客群体的各种需要而服务。公司专门为这个顾客群体服务，而获得良好的声誉，并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。
- ☺ 选择性专业化：选择若干个细分市场，其中每个细分市场在客观上都有吸引力，并且符合公司的目标和资源，但在各细分市场都有可能盈利。多细分市场目标优于单细分市场目标，这样可以分散公司的风险，即使某个细分市场失去吸引力，公司仍可继续在其他细分市场获取利润。
- ☺ 全面进入：公司在某一领域想用各种产品满足各种顾客群体的需求，只有大公司才能采用完全市场覆盖战略。

3) 市场定位 市场定位是指企业根据目标市场上的竞争状况，针对顾客对某些特征或属性的重视程度，为本企业的形象和产品塑造强有力的、与众不同的鲜明个性，并将其传递给顾客，求得顾客的认同。

【市场定位的四个关键因素】

一个成功的市场定位，必须要确保四个关键因素的成立，如图 5-3 所示。

- ☺ 竞争性：市场定位的差异化优势对顾客有足够的吸引力，企业提供的产品或服务是基于自身强势资源的最优化使用，顾客高度认可此产品或服务的价值，而竞争对手囿于资源稀缺，难以对这种差异化优势进行复制或模仿。



☺ 可信性：确定的市场定位必须是令顾客信服的，所营造的产品印象不能

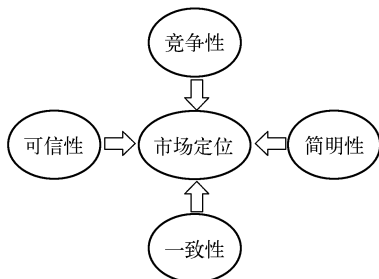


图 5-3 市场定位要素图

与顾客长期以来基本的认知相悖，产品定位是可以创造和艺术化的，但决不能与现实脱离得太远。

☺ 一致性：顾客每天面对的是大量的产品信息，所以成功的市场定位战略必须在时间上保持长期一致性。若前后不一致，

会增加顾客的困惑，并直接导致其对产品的不信任。

☺ 简明性：市场定位传达的印象和信息都应是简单明了的，复杂或晦涩的定位容易产生歧义，也不易被顾客记住。任何时候，简明清晰的市场定位都是最佳的选择。

【市场定位的三个步骤】

（1）调查研究影响市场定位的关键因素：恰当的市场定位必须建立在市场营销调研的基础上，必须首先了解和掌握竞争者的定位状况，目标顾客对产品的评价标准，目标市场潜在的竞争优势等。

（2）认定竞争优势和定位策略：企业通过与竞争者在产品、促销、成本、服务等方面的对比分析，了解自己的长处和短处，从而认定自己的竞争优势，进行恰当的市场定位，通常包括特色定位、功效定位、质量定位、利益定位、使用者定位、竞争定位、价格定位等。

（3）准确地传播企业的定位观念：企业在做出市场定位决策后，必须大力开展广告宣传，把企业的定位观念准确地传播给潜在消费者。

【市场定位策略】

☺ 避强定位：这是一种避开强有力的竞争对手进行市场定位的模式，企业



不与竞争对手直接对抗，将自己置于某个市场“空隙”。当企业对竞争者的位置、消费者的实际需求和自己的产品属性等进行评估分析后，发现现有市场存在缝隙或空白，这一缝隙或空白有足够的消费者而作为一个潜在的区域而存在，在这种情况下可以发展目前市场上的特色产品，开拓新的市场领域。

- ☺ 迎强定位：这是一种与在市场上居支配地位的竞争对手“对着干”的定位方式，即企业选择与竞争对手重合的市场，争取同样的目标顾客，彼此在产品、价格、分销、供给等方面少有差别。采用这一市场定位时，企业必须比竞争对手具有明显的优势，应该了解自己是否比竞争者拥有更多的资源和能力，必须提供优于对方的产品，使大多数消费者乐于接受本企业的产品，而不愿意接受竞争对手的产品。百事可乐进入市场时就采用过这种策略。
- ☺ 重新定位：一般来讲，重新定位是企业为了摆脱经营困境，寻求重新获得竞争力和增长的手段。不过，重新定位也可作为一种战术策略，并不一定是因为陷入了困境；相反，可能是由于发现新的产品市场范围而引起的。例如，某些专门为青年人设计的产品在中老年人中也开始流行后，这种产品就需要重新定位。

市场定位图如图 5-4 所示。

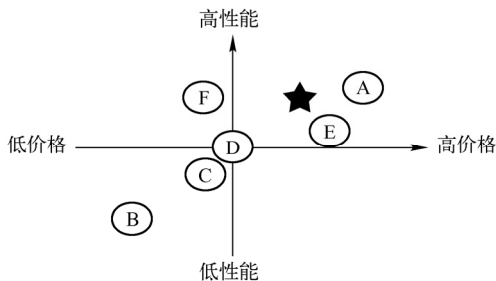


图 5-4 市场定位图



深入解读

【STP 营销战略的重要意义】

细分市场不是根据产品品种、产品系列来进行的，而是从消费者（指最终消费者和工业生产者）的角度进行划分的，是根据市场细分的理论基础（即消费者的需求、动机、购买行为的多元性和差异性）来划分的。市场细分对企业的生产、营销起着极其重要的作用。

- ◎ 有利于发掘市场机会，开拓新市场：通过市场细分，企业可以对每个细分市场的购买潜力、满足程度、竞争情况等进行分析对比，探索出有利于本企业的市场机会，使企业及时做出投产、异地销售决策，或者根据本企业的生产技术条件编制新产品开拓计划，进行必要的产品技术储备，掌握产品更新换代的主动权，开拓新市场，以更好地适应市场的需要。
- ◎ 有利于选择目标市场和制定市场营销策略：市场细分后的子市场比较具体，比较容易了解消费者的需求，企业可以根据自己经营思想、方针及生产技术和营销力量，确定自己的服务对象，即目标市场。针对着较小的目标市场，便于制定特殊的营销策略。同时，在细分的市场上，信息容易了解和反馈，一旦消费者的需求发生变化，企业可迅速改变营销策略，制定相应的对策，以适应市场需求的变化，提高企业的应变能力和竞争力。
- ◎ 有利于集中人力、物力投入目标市场：任何一个企业的人力、物力、资金都是有限的。通过细分市场，选择适合自己的目标市场，企业可以集中人、财、物等资源，去争取局部市场上的优势，占领自己的目标市场。
- ◎ 有利于企业提高经济效益：前面三个方面的作用都能使企业提高经济效益。除此之外，企业通过市场细分后，企业可以面对自己的目标市场，生产出适销对路的产品，既能满足市场需要，又可增加企业的收入；产品适销对路可以加速商品流转，加大生产批量，降低企业的生产销售成本，提高生产工人的劳动熟练程度，提高产品质量，全面提高企业的经济效益。



【运用 STP 营销战略应注意的问题】

- ☺ 在最终定位时应对企业自身资源及能力状况进行充分的分析和把握，扬长避短，找出目标市场与本企业资源能力的最佳结合点。否则，会导致企业错误的定位或定位失败。很多情况下，即使目标市场很有潜力，企业如果缺乏相应的人才、技术、资金、营销等资源与能力，也很难在该目标市场上定位成功。
- ☺ 要充分考虑目标市场容量和竞争对手状况。仅从顾客分析的角度来看，具有一定规模和发展潜力的市场可能早已被竞争对手看好，在这种情况下，缺乏对竞争对手的认知和分析，任何定位都有很大风险。知己知彼，方能百战不殆。
- ☺ 对顾客的分析要坚持发展变化的观念进行动态分析，因为当今的时代是个快速变化的时代，顾客的需求及相关特征是瞬息万变的。
- ☺ 随着社会的发展和人民生活水平的提高，消费需求进入了个性化需求的时代，运用 STP 营销战略应注意满足不同消费者群的个性化需要。企业要想在个性化需求时代赢得先机，必须逐步实现从“定位”向定制营销的转变，针对每个消费者与众不同的个性化需求，为其“量身定做”产品，从而最大限度地满足消费者需要。



营销组合模型



来龙去脉

1953 年尼尔·博登在美国市场营销协会就职演说时最早提出了“市场营销组合”的概念。1960 年杰罗姆·麦卡锡 (E. Jerome McCarthy) 在其《基础营销》一书中提出了 4P 营销组合策略，即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place) 和促销 (Promotion)。菲利普·科特勒在 1967 年出版的《营销管理：分析、规划和控制》(第 1 版) 一书中，确认了 4P 营销组合策略模型。



1990年,美国营销学家劳特朋(Robert Lauterborn)提出了4C营销组合模型,即顾客(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)。强调企业首先应该把追求顾客满意放在第一位,其次是努力降低顾客的购买成本,然后要充分注意到顾客购买过程中的便利性,最后还应以消费者为中心实施有效的营销沟通。

20世纪末,美国整合营销理论的鼻祖唐·舒尔茨(Don E. Schuhz)在4C模型的基础上提出4R模型,即关联(Relevance)、反应(Reaction)、关系(Relationship)和回报(Reward)。舒尔茨认为,随着市场的发展,企业需要从更高层次上以更有效的方式在企业与顾客之间建立起新型的主动性关系,如互动关系、双赢关系、关联关系等。



工具模型

1) 4P模型 科特勒说:“如果公司生产出适当的产品,定出适当的价格,利用适当的分销渠道,并辅之以适当的促销活动,那么该公司就会获得成功。”营销组合4P模型图如图5-5所示。

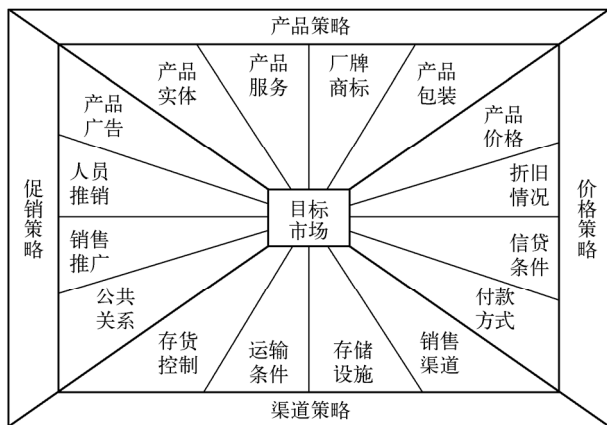


图 5-5 营销组合 4P 模型图

☺ 产品(Product): 产品不单单是产品本身,而是一个产品体系,从产品层次来讲,包括核心产品、有形产品、无形产品三个层次;从产品系列组合来讲,



包括产品的广度、长度、深度和相关性等要素；具体的讲，还包括品牌、特色、质量状况，甚至包括产品的售后服务。

- ◎ 价格（Price）：价格也不单单是价格本身，而是一个价格体系，它应该包括出厂价格、经销商出货价格、零售价格，还包括企业的价格政策里面的折扣、返利等指标，这样的要素才构成了整个的价格体系。
- ◎ 渠道（Place）：渠道也不单单是渠道本身，它包括了公司的渠道战略，是自己建设渠道还是通过总经销建设渠道，是总经销还是小区域独家代理，还是密集分销；产品要占领哪些终端，终端的策略怎样，渠道链的规划、客户的选择怎样；客户的管理和维护、渠道的把握、渠道客户的切换等方面的问题。
- ◎ 促销（Promotion）：促销也不单单是促销活动本身，而是广义上的对消费者、对员工、对终端、对经销商的一个促销组合，这样的促销才是完善的。

1986年，菲利普·科特勒提出了大市场营销（Mega Marketing）的6P模型，在4P的基础上增加了权力（Power）和公共关系（Public Relations）。科特勒认为，企业不应单纯地顺从和适应环境，企业能够而且应当影响自己所在的营销环境。在国际、国内市场竞争都日趋激烈，各种形式的政府干预和贸易保护主义再度兴起的新形势下，要运用政治力量和公共关系，打破国际或国内市场上的贸易壁垒，为企业的营销开辟道路。之后，科特勒又提出了10P模型和11P模型。

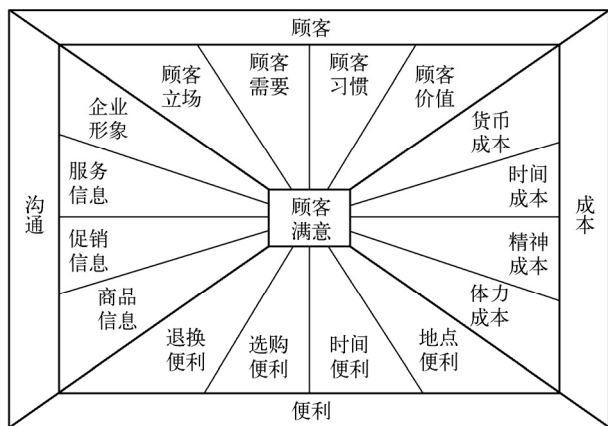
1981年，布姆斯（Booms）和比特纳（Bitner）提出了7P模型，即在4P的基础上增加了人（People）、过程（Process）、物质环境（Physical Evidence）。

2) 4C模型 重视顾客导向，以追求顾客满意为目标，并将这个理念深刻地反映在企业的营销活动中。营销组合4C模型图如图5-6所示。

- ◎ 顾客（Customer）：零售企业直接面向顾客，因而更应该考虑顾客的需要和欲望，建立以顾客为中心的零售观念，将“以顾客为中心”作为一条红线，贯穿于市场营销活动的整个过程。零售企业应站在顾客的立场上，帮助顾客组织挑选商品货源；按照顾客的需要及购买行为的要求，组织商品销售；研究顾客的购买行为，更好地满足顾客的需要；更注重为顾客提供优质的服务。



- ◎ 成本 (Cost)：顾客在购买某一商品时，除耗费一定的资金外，还要耗费一定的时间、精力和体力，这些构成了顾客总成本。所以，顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。由于顾客在购买商品时，总希望把有关成本包括货币、时间、精神和体力等降到最低限度，以使自己得到最大限度的满足，因此零售企业必须考虑顾客为满足需求而愿意支付的“顾客总成本”。努力降低顾客购买的总成本，如降低商品进价成本和市场营销费用从而降低商品价格，以减少顾客的货币成本；努力提高工作效率，尽可能减少顾客的时间支出，节约顾客的购买时间；通过多种渠道向顾客提供详尽的信息，为顾客提供良好的售后服务，减少顾客精神和体力的耗费。



- ◎ 便利 (Convenience)：最大程度地便利消费者，是目前处于过度竞争状况的零售企业应该认真思考的问题。如上所述，零售企业在选择地理位置时，应考虑地区抉择、区域抉择、地点抉择等因素，尤其应考虑“消费者的易接近性”这一因素，使消费者容易达到商店。即使是远程的消费者，也能通过便利的交通接近商店。同时，在商店的设计和布局上，要考虑方便消费者进出、上下，方便消费者参观、浏览、挑选，方便消费者付款结算等。
- ◎ 沟通 (Communication)：零售企业为了创立竞争优势，必须不断地与消费



者沟通。与消费者沟通包括向消费者提供有关商店地点、商品、服务、价格等方面的信息；影响消费者的态度与偏好，说服消费者光顾商店、购买商品；在消费者的心目中树立良好的企业形象。在当今竞争激烈的零售市场环境中，零售企业的管理者应该认识到，与消费者沟通比选择适当的商品、价格、地点、促销更为重要，更有利于企业的长期发展。

3) **4R 模型** 在激烈竞争的市场环境中，争取顾客的关键已转变为与顾客建立长期而稳定的关系。营销组合 4R 模型图如图 5-7 所示。

◎ **关联 (Relevance)**：就是满足并超越消费者的需求，进而留住消费者。在市场竞争中，消费者具有动态性，消费者的忠诚度是变化的。要提高消费者的忠诚度，重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与消费者建立关联，形成一种互助、互求、互需的关系。把消费者

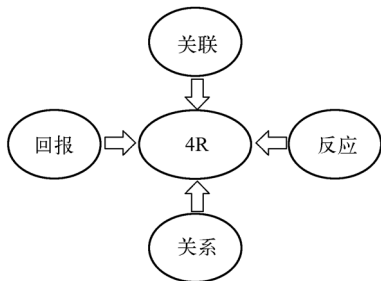


图 5-7 营销组合 4R 模型图

与企业联系在一起，这样就会大大减少消费者流失的可能性。特别是企业与企业之间的营销，更需要关联、关系来维持。

◎ **反应 (Reaction)**：是通过各种方式向消费者推介企业，强调的是企业在消费者中的影响力。站在消费者的角度及时地聆听顾客的希望与需求，消费者满意是最好的推广模式，能够吸引更多消费者上门，提高市场占有率。

◎ **关系 (Relationship)**：是指企业要与消费者建立亲近关系，消费者与企业之间互动关系越好，则代表其关系越稳固。消费者与企业互动沟通越多，则消费者对企业忠诚度越高。

◎ **回报 (Reward)**：对企业来说，市场营销的目的不仅是给消费者、给社会带来利益，同时也在追求企业最大的经济利益。一方面追求回报是市场营销发展的动力，另一方面，回报也是维持市场的必要条件。



深入解读

4P、4C、4R 都来源于营销实践，反过来指导着营销实践。三种营销理论中 4P 是基础，从 4P 到 4C 再到 4R 则是营销理论发展的结果，后者并不能取代前者，所以不可把三者割裂、对立起来。

在经济全球化、营销信息化的时代，消费理念和消费习惯越来越善变，竞争规则也在加速演变，营销思想和方法只有不断创新，才能立足于未来的市场竞争之中。



产品生命周期模型



来龙去脉

1965 年，西奥多·莱维特（Theodore Levitt）在《哈佛商业评论》上发表的《开发产品生命周期》（Exploit the Product Life Cycle）中，首次提出了产品生命周期的概念。1966 年，哈佛大学教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）在其《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中提出产品生命周期模型（Product Life Cycle, PLC）。



工具模型

1) PLC 各阶段的特征 费农认为，产品生命周期就是产品的市场寿命，即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程，要经历开发、导入、成长、成熟、衰退的 5 个阶段，如图 5-8 所示。

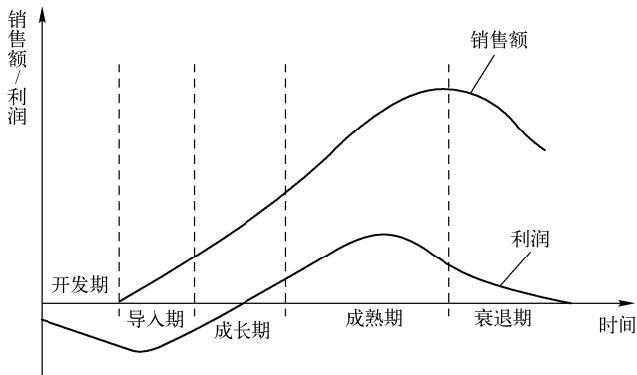


图 5-8 产品生命周期 PLC 曲线图



PLC 曲线的特点是,在产品开发期间,该产品销售额为零,公司投资不断增加;在导入期,销售缓慢,初期通常利润为负数;在成长期,销售快速增长,利润也显著增加;在成熟期,利润在达到顶点后逐渐走下坡路;在衰退期,产品销售量显著衰退,利润也大幅度滑落。

PLC 各阶段的特征见表 5-3。

表 5-3 PLC 各阶段的特征

| 阶段 特征 | 导 入 期 | 成 长 期 | 成 熟 期 | 衰 退 期 |
|----------|-------|-------|-------------|-------|
| 销售增长率 | <10% | >10% | [0.1%, 10%] | <0.1% |
| 销量 | 低 | 剧增 | 最大 | 降低 |
| 生产量 | 小 | 扩大 | 最大 | 萎缩 |
| 成本 | 高 | 一般 | 低 | 一般 |
| 利润 | 亏损 | 提升 | 最大 | 减少 |
| 消费者 | 尝新者 | 早期使用者 | 早晚期大众 | 落后使用者 |
| 竞争者 | 很少 | 增多 | 稳中有降 | 减少 |

- ☺ 导入期: 指产品从设计投产直到投入市场进入测试阶段。此时产品品种少, 顾客对产品还不了解, 除少数追求新奇的顾客外, 几乎无人实际购买该产品。生产者为了扩大销路, 不得不投入大量的促销费用, 对产品进行宣传推广。该阶段由于生产技术方面的限制, 产品生产批量小, 制造成本高, 广告费用大, 产品销售价格偏高, 销售量极为有限, 企业通常不能获利, 反而可能亏损。
- ☺ 成长期: 是指产品通过试销效果良好, 购买者逐渐接受该产品, 产品在市场上站住脚并且打开了销路。这是需求增长阶段, 需求量和销售额迅速上升。生产成本大幅度下降, 利润迅速增长。与此同时, 竞争者看到有利可图, 将纷纷进入市场参与竞争, 使同类产品供给量增加, 价格随之下降。
- ☺ 成熟期: 指产品大批量生产并稳定地进入市场销售, 经过成长期后, 随着购买产品的人数增多, 市场需求趋于饱和, 企业利润达到顶峰后开始下降。此时, 产品普及并日趋标准化, 成本低而产量大。销售增长速度缓慢直至转而下降, 由于竞争的加剧, 导致同类产品生产企业之间不得不在产品质量、花



色、规格、包装服务等方面加大投入，在一起程度上增加了成本。

- ☺ 衰退期：是指产品进入了淘汰阶段。随着科技的发展及消费习惯的改变等原因，产品的销售量和利润持续下降，产品在市场上已经老化，不能适应市场需求，市场上已经有其他性能更好、价格更低的新产品，足以满足消费者的需求。此时，成本较高的企业就会由于无利可图而陆续停止生产，该类产品的生命周期也就陆续结束，以致最后完全撤出市场。

2) PLC 各阶段的营销策略

- ☺ 导入期的营销策略：在商品导入期，由于消费者对商品十分陌生，企业必须通过各种促销手段把商品引入市场，力争提高商品的知名度；另一方面，导入期的生产成本和销售成本相对较高，企业在给新产品定价时不得不考虑这个因素。因此，在导入期，企业营销的重点主要集中在促销和价格方面。

☞ 高价快速策略：采取高价格的同时，配合大量的宣传推销活动，把新产品推入市场。其目的在于先声夺人，抢先占领市场，并希望在竞争还没有大量出现前就能收回成本，获得利润。

☞ 选择渗透战略：在采用高价格的同时，只用很少的促销努力。高价格的目的在于能够及时收回投资，获取利润；低促销的方法可以减少销售成本。这种策略主要用于市场竞争较弱的情况下。

☞ 低价快速策略：在采用低价格的同时进行大力的促销，使商品迅速进入市场，有效限制竞争对手的出现，为企业带来巨大的市场占有率。

☞ 缓慢渗透策略：在新产品进入市场时采取低价格，同时不进行大力度的促销。低价格有助于市场快速的接受商品；低促销又能使企业减少费用开支，降低成本，以弥补低价格造成的低利润或亏损。

- ☺ 成长期的营销策略：在商品进入成长期后，有越来越多的消费者开始接受并使用，企业的销售额直线上升，利润增加。同时，竞争者也纷纷进入，争夺市场。因此，企业的营销重点应该放在保持并且扩大自己的市场份额，扩大销售。另外，企业还必须注意成长速度的变化，一旦发现成长的速度由递增



变为递减时，必须适时调整策略。

- ☞ 积极筹措和集中必要的人力、物力和财力，进行基本建设或技术改造，以利于迅速增加或扩大产能。
 - ☞ 改进商品的质量，增加商品的新特色，在商标、包装、款式、规格和定价方面做出改进。
 - ☞ 进一步进行市场细分，积极开拓新的市场，发现新的用户，以利于扩大销售。
 - ☞ 努力疏通并增加新的流通渠道，扩大产品的销售面。
 - ☞ 改变企业的促销重点，从介绍产品转为树立形象，以利于进一步提高企业及产品在社会上的声誉。
 - ☞ 充分利用价格手段。适当时可以降低价格，以增加竞争力。当然，降价可能暂时减少利润，但是随着市场份额的扩大，长期利润还可望增加。
- ◎ 成熟期的营销策略：成熟期是商品在市场上竞争最激烈的阶段。通常这一阶段比前两个阶段持续的时间更长，大多数商品均处在该阶段，因此管理层也大多数是在处理成熟产品的问题。在成熟期，有的弱势产品应该放弃，以节省费用，转而开发新产品；但同时也要注意原来的产品可能还有其发展潜力，有的产品就是由于开发了新用途或功能而重新进入新的生命周期的。企业应该有系统地考虑市场，采取产品及营销组合的修正策略。
- ☞ 市场修正策略：努力开发新的市场，以此来保持和扩大自己的商品市场份额。
 - ☞ 产品改良策略：企业可以通过产品特征的改良，来提高销售量。
 - ☞ 营销组合调整策略：通过调整营销组合中的某一因素或多个因素，以刺激销售。
- ◎ 衰退期的营销战略：当商品进入衰退期时，企业不能简单地一弃了之；也不应该恋恋不舍，一味维持原有的生产和销售规模。企业必须研究商品在市场的真实地位，然后决定是继续经营下去，还是放弃经营。



- ☞ 维持策略：即企业在目标市场、价格、销售渠道、促销等方面维持现状。由于这一阶段很多企业会先行退出市场，因此，对一些有条件的企业来说，并不一定会减少销售量和利润。使用这一策略的企业可配以商品延长寿命的策略。
- ☞ 缩减策略：即企业仍然留在原来的市场上继续经营，但是根据市场变动的情况和行业退出障碍水平在规模上做出适当的收缩。可以把所有的营销力量集中到一个或少数几个细分市场上，以加强这几个细分市场的营销力量；也可以大幅度地降低市场营销的费用，以增加当前的利润。
- ☞ 撤退利润：即企业决定放弃经营某种商品以撤出该目标市场。在撤出目标市场时，应该主动考虑以下问题：一是将进入哪个新领域，经营哪一种新产品，可以利用以前的哪些资源；二是品牌及生产设备等残余资源如何转让或出卖；三是保留多少零件存货和服务，以便在今后为过去的顾客服务。



深入解读

产品生命周期是一个非常重要的概念，它与企业制定产品策略及营销策略有着直接的联系。企业要想使产品有一个较长的销售周期，以便赚取足够的利润来补偿在推出该产品时所做出的一切努力和代价，就必须认真研究和运用产品的生命周期理论。此外，产品生命周期也是营销人员用于描述产品和市场运作方法的有力工具。

5



产品/市场矩阵



来龙去脉

1957 年，伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）在《哈佛商业评论》上发表了一篇讨论多角化经营战略的论文，提出了“产品/市场匹配”的概念。安索夫认为企业经营战略实质是现有产品、未来产品、现有市场、未来市场四种因素的合理组合，据此，安索夫提别出 4 种产品/市场组合和相对应的营销策略，即市场渗透战略（现有产品与现有市



场的组合), 产品开发战略(现有市场与未来产品的组合), 市场开发战略(现有产品与未来市场的组合), 多角化战略(未来产品与未来市场的组合)。这四种战略就是日后著名的“安索夫矩阵”的雏形, 成为安索夫战略理论体系的主要构成部分。安索夫矩阵又称产品/市场矩阵, 是应用最广泛的营销分析工具之一。



工具模型

如图 5-9 所示, 产品/市场矩阵是以 2×2 的矩阵代表企业企图使收入或获利成长的四种选择, 其主要的逻辑是企业可以选择四种不同的成长性策略来实现增加收入的目标。

- ◎ 市场渗透: 以现有的产品面对现有的顾客, 以其产品市场组合为发展焦点, 力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略, 借由促销或提升服务品质等方式来说服消费者改用不同品牌的产品, 或者说服消费者改变使用习惯、增加购买量。
- ◎ 市场开发: 将现有产品开拓新的市场, 企业必须在不同的市场上找到具有相同产品需求的顾客, 需要调整产品定位和销售方法, 而产品本身的核心技术则不必改变。
- ◎ 产品开发: 推出新产品给现有顾客, 采取产品延伸的策略, 利用现有的顾客关系来借力使力。通常是以扩大现有产品的深度和广度, 推出新一代或相关的产品给现有的顾客, 提高该厂商在消费者钱包中的占有率。
- ◎ 多元化经营: 提供新产品给新市场, 此象限可能会由于企业的既有专业知识能力不足, 而成为最冒险的策略。成功的企业多半能在销售、通路或产品技术等核心知识上取得某种综合能力, 缺少这种综合能力会导致失败。

安索夫后来对产品/市场矩阵又做了修改, 增加了市场区域上的复杂性, 如图 5-10 所示。这种三维模式的矩阵可以被用于定义战略选择和业务的最终范围。客户可以选择市场需求、产品/技术、市场区域等变量中的一种来界定服务市场。安索夫定义的投资组合战略中的产品要素是公司在每一服务市场上设法获取的竞争优势。市场要素由可获得的业务之间的协同作用构成。区域要素是可获得的



战略灵活性程度。战略灵活性可以通过两种途径获得：第一种途径是在公司外部，通过地理区域、服务需求和技术多元化获得，使得任何战略业务单位的突然变化都不会对公司产生严重的影响；其次，战略灵活性可以通过增大业务间资源和能力的可转移性获得。



图 5-9 产品/市场矩阵图

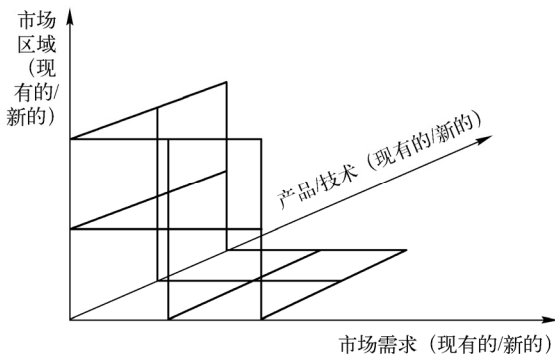


图 5-10 安索夫区域增长矢量图



深入解读

产品/市场矩阵在用于确定市场战略时，还有市场退出和非相关多元化的战略可选择。

◎ 市场退出：这虽然是一种消极的战略，但在很多时候却可以减少损失。当企业无法获取收益时，减少损失就等于收益。另外，还可以解决“战线”过长，资金过于分散的问题；还可以以合理的价格卖出子公司、项目部或生产线和设备等；还可以腾出资金，用于增加其他领域的投资，抓住其他领域的新生机会。

◎ 非相关多元化：在非相关多元化战略下，企业即将进入的市场与原来经营的市场没有联系，对所进入市场的关键成功因素知之甚少，因此要承担很大的风险。如果下列两个条件成立，这一战略则是可以选择的：一是多元化市场之间在财务上存在其他的联系；二是控股公司在财务控制上具备严格、清晰的管理，也可以成功经营。



定价策略



来龙去脉

定价策略是一个比较近代的观念，形成的动因是 19 世纪末大规模零售业的发展。以往，在多数情况下，价格是作为买者做出选择的主要决定因素，在最近的二三十年里，非价格因素已经相对地变得更重要了。但是，价格仍是决定公司市场份额和盈利率的最重要因素之一。本节介绍的定价策略模型参考了杰罗姆·麦卡锡所著《基础营销》、菲利普·科特勒所著的《营销管理》及罗伯特·多兰（Robert J.Dolan）与赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）合著的《定价圣经》等诸多营销大家的著作。



工具模型

如图 5-11 所示，定价是一项非常复杂的工作，不仅需要考虑非常多的定价因素，也需要采用适宜的定价方法，还需要临机应变，更需要企业内部的高层管理人员、市场人员、销售人员及财务人员的共同参与。

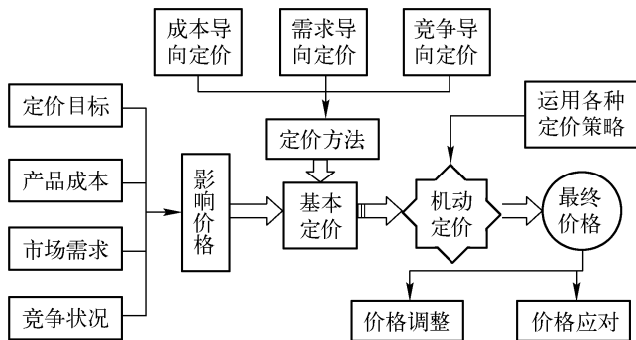


图 5-11 定价策略导图

1) 定价因素 定价决策需要考虑的信息非常广泛，《定价圣经》中引用了一家农用杀虫剂“NETEX”定价参考信息的框架，如图 5-12 所示。

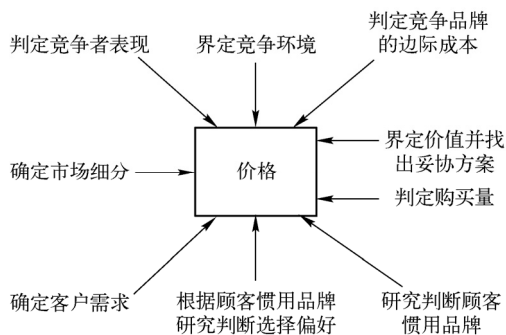


图 5-12 “NETEX”定价信息框架图

2) 定价方法

(1) 成本加成定价法：企业要获得生存和发展，就必须赚取足够的利润。因此，在为产品进行定价时，必须使产品价格高于生产经营该产品的成本。

完全成本加成定价法是按产品单位成本加上一定比例的利润来制定产品价格的方法。大多数企业是按成本利润率来确定所加利润大小的。其计算公式为

$$\text{价格} = \text{单位成本} + \text{单位成本} \times \text{成本利润率} = \text{单位成本} (1 + \text{成本利润率})$$

在单位成本一定的条件下，制定价格的关键在于确定成本利润率。不同产品的加成比例会有所不同，一般以同类产品的加成比例为参考依据进行加成。

完全成本加成定价法是企业较常用的定价方法，它有以下优点：

- ☺ 计算方法简便易行，资料容易取得。
- ☺ 根据完全成本定价，能够保证企业所耗费的全部成本得到补偿，并在正常情况下能获得一定的利润。
- ☺ 有利于保持价格的稳定。当消费者需求量增大时，按此方法定价，产品价格不会提高，而固定的加成，也使企业获得较稳定的利润。
- ☺ 如果同一行业的各企业都采用完全成本加成定价，只要加成比例接近，所制定的价格也将接近，可以减少或避免价格竞争。

但是，完全成本加成定价法是典型的生产者导向定价法。现代市场的需求瞬息



万变，竞争激烈，产品品种日益增多。只有那些以消费者为中心，不断满足消费者需求的产品，才有可能在市场上站住脚。因此，完全成本加成定价法也有如下明显的不足之处。

- ◎ 完全成本加成定价法忽视了产品需求的弹性变化。不同的产品在同一时期，同一产品在不同时期（产品生命周期不同阶段），同一产品在不同的市场，其需求弹性都不相同。因此，产品价格完全成本的基础上加上固定的加成比例，不能适应迅速变化的市场要求，缺乏应有的竞争能力。
- ◎ 以完全成本作为定价基础缺乏灵活性，在有些情况下容易做出错误的决策。
- ◎ 不利于企业降低产品成本。

（2）目标利润定价法：即企业试图确定一个能带来企业正在追求的利润的价格。目标利润定价法主要使用保本图这一概念，保本图显示在不同销量水平下预期的总成本和总收入，如图 5-13 所示。

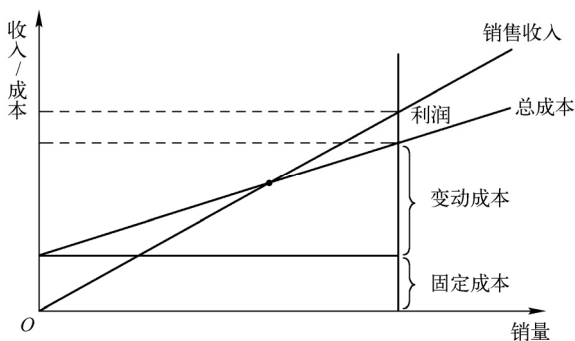


图 5-13 目标利润定价保本图

目标利润定价法有一个重要的缺陷，即企业以预计的销售量决定价格，然而价格又恰恰是影响销售量的重要因素。因此，采用目标利润定价法时，企业必须考虑不同的价格，并估计它们对销售量和利润的影响。如果企业企图将产品的价格提高，则要达到目标利润就不需要销售同样多的数量，然而即使是这样一批较少数量的商品，市场也可能不会出较高价格来购置，这在很大程度上取决于需求



的价格弹性。

(3) 认知价值定价法：营销学的观点认为，客户最终购买的是产品的使用价值而不是产品，只有使用价值与价格接近的情况下，定价才是成功的。使用价值又往往表现在用户能够认可的价值上，因此产品定价应采用认知价值定价法。

所谓认知价值定价法，就是企业根据购买者对产品的认知价值来制定价格的一种方法。

认知价值定价的关键在于准确地估计买主对产品的认知价值，如果估计过高，定价就会过高，这样销量就会减少；如果估计过低，定价就会过低，这样固然可以多销，但收入就会减少。为了准确把握市场认知价值，必须进行市场营销研究。

在实际操作过程中，市场营销的研究是相当困难的一件事情，需要对客户的市场进行调查，并请专家进行分析。事实上对于绝大部分产品而言，并不能够直接提高用户的经济效益，而且往往是一种可有可无的锦上添花的产品，其用户认可的使用价值极难确认，这是大家深感头痛的问题，实践中可以使用替代法来分析产品对于用户的价值。

认知价值定价法与现代产品定位思想能很好地结合起来，企业以计划好的质量和价格为一个特定的目标市场开发一种产品概念。在这种情况下，营销人员应估计一下期望以这种价格能出售的数量。要估计必需的工厂生产能力、投资额和单位成本。此外，营销人员还要计算出按照计划的价格和成本，产品是否能产生一个令人满意的利润。若回答是肯定的，公司就进行产品开发，否则，公司就要放弃这种构思。

(4) 通行价格定价法：企业在为自己的产品定价时，除要考虑消费者需求、自身的生产水平和能力外，还要考虑一个重要的因素——竞争者的定价。通行价格定价法是一种基于市场价格的定价方法。

通行价格定价法是企业根据行业的价格水平和自身的竞争战略来制定价格的一种方法。企业制定的产品价格主要基于竞争者的价格，很少注意自己的成本或需



求，这个价格可能与其主要竞争者的价格相同，也可能高于或低于竞争者的，并不是采取完全和市场通行价格一致的定价，而只是把其作为一个重要的参照，再结合自身的实力和市场策略来制定合理的价格。这种方法适用于竞争比较激烈或产品同质化程度较高的行业。

通行价格定价法具有明显的特点。首先，这种定价方式能产生一种公平的报酬，而且不会扰乱行业的秩序，充分反映了行业的集体智慧；其次，对企业来说，如果测算成本有困难，或者竞争者不确定的情况下，适宜采用这种定价方法。

(5) 密封投标定价法：密封投标定价法通常采用公开招标的办法，即采购机构（买方）在报刊上登广告或发出函件，说明拟采购商品的品种、规格、数量等具体要求，邀请供应商（卖方）在规定的期限内投标。如果某供货企业想做这笔生意，就要在规定的期限内填写标单（标明可供应商品的名称、品种、规格、数量、价格、交货日期等），将其密封后送给招标人（即投标）。这种价格是供货企业根据对竞争者的报价的估计制定的，而不是按照供货企业自己的成本费用或市场需求来制定的。

企业采用密封投标定价法的基点与其说是依赖对企业成本或需求的密切联系，不如说是取决于预期的竞争者将制定怎样的价格。企业想要赢得合同，就需要制定比其他企业较低的价格。一方面，企业不能将它的出价低得低于成本，另一方面，如果企业出价超过它的成本太多，得到合同的机会就越少。两个相反吸引力的作用可以用某一特定投标的期望利润来加以描述。企业必须估计在某一定价水平下中标的概率和能获得的利润，它们的乘积就是某一定价水平下的期望利润。一般来说，企业会选择使自己期望利润最高的那个定价。

对经常参加投标的大企业来说，利用期望利润作为一种出价标准来制定价格是有意义的，从长远看，企业将取得最大的利润。但是，偶然投标的企业或需要某一个具体合同的企业就不会发现利用期望利润标准对它是有益的，那些想保持继续生产的企业宁可选择中标率高的价格也不会选择期望利润高的价格。

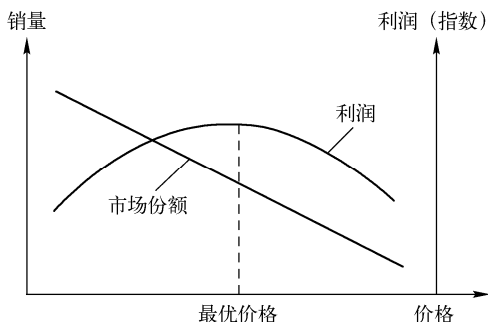


图 5-14 价格反应曲线与利润曲线图

(6) 动态定价法：这种方法最初由美洲航空公司所采用，由于其显著的效果，渐渐为航空业和其他服务行业所采用。动态定价法与其他定价方法不同的是，企业把销售量作为自己决定的变量，通过调整产品或服务的价格，以达到预期的销售量，赚取最大的利润。这种定价方法适用于服务行业、零售行业

及其他市场生命周期短的产品定价。

图 5-14 所示的是价格反应曲线与利润曲线图。企业所要确定的最优价格就是能为它赚取最大利润的价格，根据产品的价格反应曲线与利润曲线来确定。

一般的定价方法，确定好价格后即保持其相对稳定，通过各种促销手段增加销售量，价格被认为是管理者决定的变量，而销售量是市场决定的变量。动态定价法把这些完全颠倒过来。把销售量作为管理者决定的变量，而价格是由市场决定的变量。

运用动态定价法的企业具有一种竞争优势。因为，在每一销售周期运用动态定价法，都能得到一组数据，用这些数据估算销售量曲线。如果长期这么做，并把竞争对手的价格考虑进来，企业就能得到相当精确的销售量曲线，一周中的每一天，一个月中的每周，一年中的每个季节，甚至一天中的每一时刻，都能得到。拥有这么庞大的数据库，先用动态定价法的企业比刚刚步入这个领域的竞争者具有绝对的优势。

运用动态定价法，产品在销售期间内每周、每天甚至每小时的价格都在变，因此动态定价法的实施需要足够先进的技术。

3) 价格/促销策略 价格/促销方格图如图

图 5-15 所示。企业推出新产品时，如果只考虑



图 5-15 价格/促销方格图



价格、促销的高低水平，可以形成快速撇脂、缓慢撇脂、快速渗透、缓慢渗透四种战略，企业可在这四种战略中择一而行。

(1) 快速撇脂战略：用高价格和高促销的方式推出新产品。公司采用高价格是为了在每单位销售中尽可能获取更多的毛利。同时，公司花费巨额促销费用，说明虽然该产品定价水平较高，但其值得。高水平的促销活动加快了市场渗透率。采用这一战略的假设条件如下所述。

- ☺ 潜在市场的大部分人还没有意识到该产品。
- ☺ 知道该产品的人渴望得到它，并有能力照价付款。
- ☺ 公司面临着潜在的竞争，并想建立品牌偏好。

(2) 缓慢撇脂战略：以高价和低促销方式推出新产品。推行高价格是为了尽可能地回收每单位销售中的毛利，而采用低强度促销是为了降低营销费用，二者结合可望从市场上撇取大量利润。采用这战略的假设条件如下所述。

- ☺ 市场规模有限。
- ☺ 大多数的市场已经知晓这种产品。
- ☺ 购买者愿出高价。
- ☺ 潜在竞争并不迫在眉睫。

(3) 快速渗透战略：以低价格和高促销强度的方式推出新产品。这一战略期望能给公司带来最快速的市场渗透和最高的市场份额。采用这战略的假设条件如下所述。

- ☺ 市场足够大。
- ☺ 市场对该产品不知晓。
- ☺ 大多数购买者对价格敏感。
- ☺ 潜在竞争很激烈。
- ☺ 随着生产规模的扩大和制造经验的积累，公司的单位制造成本会下降。

(4) 缓慢渗透战略：以低价格和低促销强度推新产品。低价格将促进市场迅速接受该产品，同时，公司降低其促销成本以实现较高的净利润。公司确信市场需求



对价格弹性很高，而对促销弹性很小。采用这种战略的假设条件如下所述。

- ☺ 市场需求是大的。
- ☺ 市场上该产品的知名度较高。
- ☺ 市场对价格相当敏感。
- ☺ 有一些潜在的竞争。

在选择四种战略的某一种时，必须慎重。这种战略必须作为营销生命周期总体计划中仔细选择的第一步。如果开拓者选择的第一步战略是“赚一笔大钱”，那么它将为了短期利润而牺牲长远收益。如果市场开拓者有长远的发展目标，则他们一定会抓住成为并保护市场领先地位的最好时机。



深入解读

菲利普·科特勒说：“如果说有效的产品开发、促销和销售为商业成功播下了种子，那么有效的定价就是收获。”在营销组合中，价格是唯一能产生收入的因素，其他因素皆表现为成本。由此可见，定价对企业经营管理是多么关键的因素。



渠道策略



来龙去脉

20 世纪 60 年代，杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）在其《基础营销》中提出了影响深远的 4P 营销组合策略，第一次提出了“渠道策略”的概念，包括必须有效地利用各种中间商和营销服务设施，以便更有效地将产品和服务提供给目标市场，指出厂家必须了解各种类型的零售商、批发商和从事实体分销的公司及其如何进行决策的。



工具模型

1) 渠道模式 消费品市场分销渠道模式图如图 5-16 所示。产业市场分销渠道模式图如图 5-17 所示。

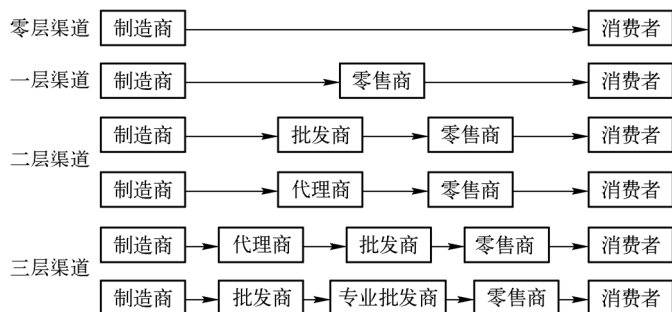


图 5-16 消费品市场分销渠道模式图

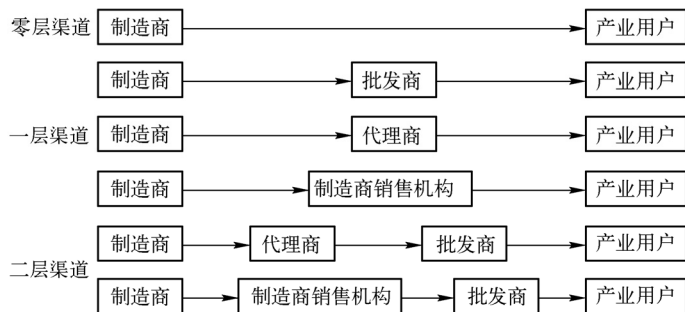


图 5-17 产业市场分销渠道模式图

2) **渠道策略** 根据企业在渠道的长度、宽度、密度、中间商类型及使用渠道的多少等方面做出的选择,企业的渠道策略可以分为直接分销、独家分销、选择分销、广泛分销和密集分销。渠道策略的比较见表 5-4。

表 5-4 渠道策略的比较

| 渠道策略 | 渠道结构因素 | | | | |
|------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|---------------------------|
| | 长度 | 宽度 | 密度 | 中间商类型 | 渠道数量 |
| 直接分销 | 零层次、短渠道 | 覆盖面小 | 密度小 | 无中间商 | 单一 |
| 独家分销 | 不确定,取决于代理商的渠道层次 | 不确定,取决于代理商的网点范围 | 密度较小 | 地区独家代理 | 单一 |
| 选择分销 | 不确定,取决于代理商或经销商的渠道层次 | 不确定,取决于代理商或经销商的网点范围 | 不确定,取决于代理商或经销商的网点密度 | 同类型或不同类型多家代理 | 不确定,取决于选择的代理商或经销商是否属于同一类型 |



续表

| 渠道策略 | 渠道结构因素 | | | | |
|------|--------|------------------|------------------|---------|----------------|
| | 长度 | 宽度 | 密度 | 中间商类型 | 渠道数量 |
| 广泛分销 | 渠道有长有短 | 覆盖面大 | 不确定, 取决于经销商的网点密度 | 不同类型经销商 | 复合渠道, 同时使用多种渠道 |
| 密集分销 | 渠道有长有短 | 不确定, 取决于经销商的网点范围 | 密度大 | 不同类型经销商 | 复合渠道, 同时使用多种渠道 |

☺ 长度: 营销渠道中处于制造商和消费者或用户之间的中间环节的多少。

☺ 宽度: 渠道的覆盖范围, 意味着渠道可以使企业产品抵达区域的多少或大小。

☺ 密度: 企业在某一区域内销售网点的数量, 意味着企业在某一区域的销售力度。

☺ 中间商类型: 中间商的种类很多, 既可能处在不同的渠道层级上发挥不同的作用, 也可能处在相同的渠道层级上采取不同的经营方式发挥相同的作用。

3) 渠道结构设计和策略选择 实际上就是企业在渠道结构、渠道策略和渠道治理形式的各种因素中进行权衡、取舍和组合。渠道结构和策略变量见表 5-5。

表 5-5 渠道结构和策略变量表

| 因 素 | 变 量 |
|-------|---|
| 长度 | 渠道层级数: 0, 1, 2, 3, ..., n |
| 宽度 | 覆盖范围: 县、市、省、大区、全国、大洲、全球 |
| 密度 | 渠道终端的数量和网点商圈的交叉情况: 少, 不交叉; 多, 不交叉; 多, 交叉 |
| 中间商类型 | 批发商: 综合批发商、大类商品批发商和专业批发商; 零售商: 百货商店、超级市场、专营店、专卖店、便利店、仓储会员店、家居建材商店和其他; 其他类型的中间商: 经销商、代理商和经纪人 |
| 渠道数量 | 性质不同的渠道条数: 0, 1, 2, 3, ..., m |
| 渠道策略 | 直接分销, 独家分销, 选择分销, 广泛分销, 密集分销, 不同策略的组合 |
| 治理形式 | 垂直渠道系统: 公司型、契约型、管理型和关系型; 水平渠道系统: 市场化的渠道交易 |

【渠道设计的基本原则】

☺ 接近终端: 接近终端, 有助于为顾客提供满意的服务。抓住终端, 实际上就抓住了消费者的心, 抓住了顾客信任度和忠诚度。

☺ 市场覆盖: 商品只有放在想看就看到, 想买就买到的地方, 才能被想拥



有它的顾客所购买。对快速消费品而言,“大面积撒网,广泛布点”特别有必要。当经销商拥有密集的分销网络时,就能比较容易地实现市场覆盖目标。

- ☺ 精耕细作: 市场覆盖只有与精耕细作相结合,其价值才能体现出来。各区域市场不可粗放式经营,应准确划分目标市场区域,对分销渠道的各个环节进行精耕细作,关键是对渠道所有销售网点定人、定域、定点、定线、定时、定任务,实行细致化、个性化服务,全面监控市场。
- ☺ 互利共赢: 企业选择经销商,看重的是经销商的网络优势,经销商看重的是企业的品牌优势,双方应本着“利益共享,风险共担”的原则来进行合作。
- ☺ 收入最大化、费用最小化: 在设计渠道时,务必系统地思考,从经济效益的角度评估投入和产出,哪种符合收入最大化、费用最小化,就用哪种渠道方案?
- ☺ 掌握渠道主动权: 所谓的“客大压店,店大压客”,谁具有优势,谁就能成为渠道的主宰。作为企业来说,拥有品牌、商誉、规模、资金、服务等实力,拥有互利共赢机制,无疑就能掌握渠道主动权。
- ☺ 变则通,通则久: “兵无常势,水无常形,能因敌变化而取胜者,谓之神”。市场情况瞬息万变,所以没有一成不变的渠道,需要因时、因地、因情而变。
- ☺ 营销信息系统支持: 实时掌握经销商订货、销售、促销、库存、回款等情况,用于分析、评价渠道的有效性,及时处理渠道问题。

4) 渠道选择评估 渠道选择评估模型是一种从经济角度,通过分析不同销量情况下成本的高低,来评估渠道优劣,进而做出渠道方案选择的管理工具。渠道选择评估模型图如图 5-18 所示。

企业的销售成本是随销售量增加而增加的。从图 5-18 所示模型中可以看出,当销售量小于 Q 时,代理商渠道成本更低,而当销售量大于 Q 时,自建渠道成



本更低。由此可见，在企业规模较小（或市场容量较小）、销量较小时，应当选择代理商渠道。当规模扩大（或针对容量大的市场）时，再选择自建渠道。

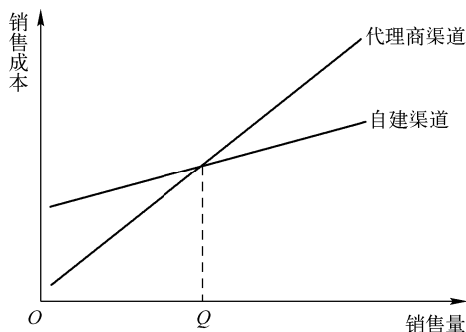


图 5-18 渠道选择评估模型图

选择什么样的渠道，要根据企业情况和市场情况而定，不同企业则市场不同，可以选择不同的渠道。



深入解读

整合营销传播的创始人唐·舒尔茨曾说：“今后，唯有渠道和传播能产生差异化的竞争优势。”在产品、价格甚至广告都高度同质化的情况下，渠道的差异化竞争是企业间角力的重点，可以这样说——同质化产品的竞争决胜于渠道。企业必须建立和形成自己的渠道优势。

5



推销方格理论



来龙去脉

1970年，美国著名管理学家罗伯特·布莱克（Robert R. Blake）和简·莫顿（Jane S. Mouton）两位教授在其“管理方格论”基础上提出了新的市场营销理论——推销方格理论，包括销售方格和顾客方格，前者用于研究销售人员心理，后者用于研究销售中的顾客心理。



工具模型

推销方格理论的出发点是，商品销售是一种面对面的双向交流过程，由于销售人员与顾客的立场不同，看问题的角度各异，因而对销售和购买会产生不同的认识，对彼此的关系也会有不同的看法。这些不同的认识与看法，直接影响到推销效果。

1) 销售方格 销售人员在推销活动中都有两个明确的目标：一是要努力说服顾客，完成商品销售的任务；二是尽心竭力迎合顾客的偏好，与顾客建立密切的关系，为以后的商品销售做准备。不同的销售人员有不同的成长环境，他们在销售过程中也就存在不同的心理愿望。对于上述销售目标，每个销售人员的侧重点和追求各不相同。把这两个不同的目标用平面坐标图表达出来，就是销售方格，如图 5-19 所示。销售方格是指能用于描绘销售员对顾客及完成销售任务的关心程度及其相互关系，反映销售员推销心理态度的方格图案。

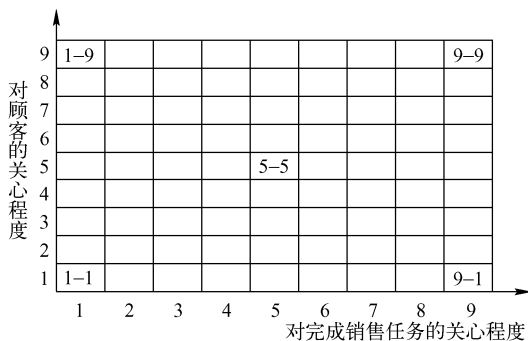


图 5-19 销售方格图

求各不相同。把这两个不同的目标用平面坐标图表达出来，就是销售方格，如图 5-19 所示。销售方格是指能用于描绘销售员对顾客及完成销售任务的关心程度及其相互关系，反映销售员推销心理态度的方格图案。

◎ (1-1) 事不关己型：表示销售人员对顾客的关心程度和对销售任务的关心程度都很低。这种销售心态的销售人员既不关心顾客，也不关心自己的销售工作，具体表现是没有明确的工作责任心，不热爱本职工作，缺乏成就感，漠视顾客的需求，对企业的销售工作也毫不在意。这种类型的销售人员之所以存在，主要由于自身没有进取精神，或者所在企业没有建立严格的管理制度。

◎ (1-9) 顾客导向型：这种销售心态的销售员只知道关心顾客，而不去关心销售工作。这种类型的销售员处处迁就顾客，一切以顾客的需求为中心，为了顾客，他们可以牺牲企业的利益，可以将销售商品以极低的价格销售给顾客。他们的工作目标是为了建立和保持与顾客的多年的良好关系。客观上，这类销售人员是一位人际关系专家，而不是一个成功的销售员，他们懦弱的



性格使其过于迁就顾客，甚至迁就顾客的偏好和不合理的要求，不考虑或极少考虑企业的销售工作。

- ☺ (9-1) 强销导向型：这种心态的销售员只关心销售结果，而不管顾客的实际需要和购买心理。在销售过程中，为了使商品销售出去，他们往往千方百计地说服顾客，使顾客产生购买欲望，通过向顾客施加压力来达到目的。有时甚至运用倾力销售的方式。他们之所以如此，是因为他们有较强的成就感，过分看重商品销售的结果。这种销售员可能成功一时，而以后顾客却再难登门。
- ☺ (5-5) 推销技巧导向型：这种推销心态的销售员既关心销售结果，也关心与顾客的人际关系。但是，他们只注重顾客的购买心理，而不考虑顾客的实际需要。这种心态的销售员已掌握了一定的销售理论知识与推销技巧，他们明白过分迎合顾客或过分强行销售未必能取得良好的销售效果，因此他们兼顾自己的销售业务及与顾客的人际关系，既不愿丢掉生意，也不愿意丢掉顾客，四平八稳，和气生财。当他们与顾客发生异议时，就会采取折中的立场，尽量避免出现不愉快情况。这类推销员的销售业绩明显要好于前三类，有一些人的销售业绩非常突出。可是他们不是销售专家，因为他们对销售和顾客的关心程度仅在(5-5)的位置，即中等水平上，其推销技巧的运用没有达到娴熟的程度。有时费尽心机，却说服某些顾客购买了实际并不需要的商品。
- ☺ (9-9) 解决问题导向型：这类推销人员不仅关心顾客，而且也关心销售效果。对于顾客，他们既关心顾客的购买心理，也关心顾客的实际需要。具体表现在针对顾客的问题首先提出解决的方法，然后再完成自己的销售任务。这类销售人员能最大限度地满足顾客的各种需求，同时能取得最佳的销售效果。他们在销售工作中积极主动，但又不强加于人，他们善于研究和掌握顾客的购买心理，发现顾客的真实需求，然后展开有针对性的销售，帮助顾客解决实际问题，同时达成销售合同。在现实生活中，销售人员的这种心态是最佳的，持有这种心态的推销员是推销专家，是最佳的推销员。



2) 顾客方格 在销售活动中, 顾客对商品销售活动的看法可以概括为两种情况, 即对销售人员的看法和对购买活动本身的看法。这两个方面形成了顾客在购买过程中的两个目标: 一是希望与销售人员建立良好的人际关系, 为日后的长期合作奠定准备; 二是通过与销售员的讨价还价, 为自己赢得较多的消费者剩余, 或者以其他有利的条件达成交易。

顾客方格图如图 5-20 所示。

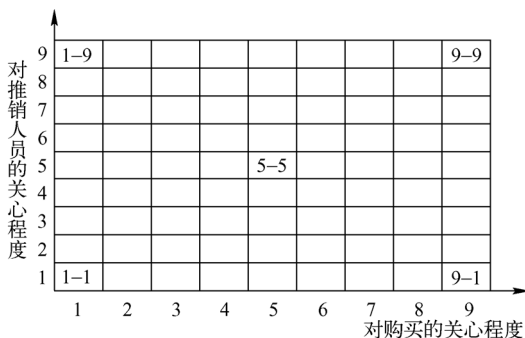


图 5-20 顾客方格图

- ☺ (1-1) 漠不关心型: 持有这种购买心态的顾客既不关心购买, 也不关心销售人员。具体表现为尽量避免做出购买决策, 对待购买活动不敢负责, 他们经常逃避或敌视销售人员, 不愿接待登门造访的销售人员。在现实生活中, 这类顾客通常没有购买决策权, 一般受命于人。
- ☺ (1-9) 软心肠型: 持有这种购买心态的顾客对上门的销售人员极为同情与关心, 对购买行为则不甚关心。他们极易被销售人员说服, 一般都不会拒绝销售品。这类顾客往往感情重于理智, 他们非常喜欢营造一种优良的推销氛围, 但对购买决策却比较轻视。对销售商品本身考虑不多。
- ☺ (9-1) 防卫保守型: 持有这种购买心态的顾客只关心自己的购买行为, 而不关心销售人员, 对销售人员存有戒心, 甚至敌视销售人员, 认为销售人员都是些不诚实的人, 对销售人员的态度十分冷淡, 因此会本能地采取防卫态度。产生这种现象的原因有可能是传统的偏见或是可能有过购买不良商品的教训所致。



- ☺ (5-5) 干练型：持有这种购买心态的顾客既关心自己的购买行为，也关心销售人员的销售工作。购买商品时比较冷静、理智，也比较重视感情，有一定的自信。他们的生活消费常受流行时尚的影响，他们属于勇敢类的购买者。他们购买的目的是为了抬高自己的身价。对待这类顾客，销售人员应该摆事实，及时出示证据，但必须让顾客自己去决策。
- ☺ (9-9) 寻求答案型：持有这种心态的顾客既非常关心自己的购买行为，也非常关心销售人员的工作，他们把购买过程视为帮助自己解决困难的过程，因而属于“寻求答案型”。这类心态的顾客通常掌握有较高的购买技术，他们的购买行为非常理智，基本上不会冲动购买。他们既清楚自己的实际需要，也很了解市场行情。因此，对能够解决实际问题的销售人员持欢迎的态度。在现实生活中，这类顾客属于成熟型的消费者，他们根据自己的实际需要来决定购买。

3) 销售方格和顾客方格的关系 销售的成功与否不仅取决于销售员的销售心

表 5-6 销售方格与顾客方格搭配表

| | 1-1 | 1-9 | 5-5 | 9-1 | 9-9 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9-9 | + | + | + | + | + |
| 9-1 | 0 | + | + | 0 | 0 |
| 5-5 | 0 | + | + | - | 0 |
| 1-9 | - | + | 0 | - | 0 |
| 1-1 | - | - | - | - | - |

态，而且还取决于销售员的销售心态与顾客的购买心态是否协调。不同的销售员态度与不同的顾客态度的不同的组合会产生不同的推销效果。表 5-6 为销售方格与顾客方格搭配表，表中用“+”号表示销售成功；“-”号表示销售失败；0 号表示介于

上述两种情况之间，可能完成销售任务，也可能无法完成销售任务。

(9-9) 心态型的销售员无论与什么心态型的顾客相遇，均能取得销售的成功，而(1-1) 心态型的销售员遇到什么类型的顾客都不可能取得销售的成功，而其他心态的销售员遇到不同类型的顾客则可能有的取得成功，有的会一无所获。有关人士研究的结果表明，在销售业绩方面，(9-9) 心态型的销售员是(1-1) 心态型销售员的 75~300 倍，是(1-9) 心态型的 9 倍，是(5-5) 心态型的 3 倍。由此可以看出，不同心态型的销售员所创造的业绩是不可同日而语的。因此，应务必竭力推崇和培养(9-9) 心态型的推销员。



表 5-6 反映了销售方格与顾客方格之间的内在联系，在销售活动中可作参考。事实上，由于影响销售员心态和顾客心态的各种因素复杂多变，销售人员和顾客的心态都是相对的，在销售活动中的表现千差万别。销售人员应善于分析，适应顾客心理，培养自己良好的心态，尽力使销售工作取得最佳的效果。



深入解读

推销方格理论已被广泛用于市场营销实践中，并被认为是市场营销理论的新突破。该理论以心理学和行为科学为基础，注重研究市场营销人员与顾客之间的人际关系和交换关系，帮助市场营销人员清醒地面对各类顾客，发现销售活动中的问题，扬长避短，提高销售能力和销售效果。同时，还有助于市场营销人员了解顾客对产品、对自身、对销售活动的态度，做到知己知彼，实现与顾客的最佳配合，争取销售主动权，获得最佳销售效果。



SPIN 销售法



来龙去脉

美国 Huthwaite 公司的销售咨询专家尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）与其研究小组在 IBM 和 XEROX 等公司的赞助下，分析了 35000 多个销售实例，与 10000 多名销售人员一起到各地进行工作，观察他们在销售会谈中的实际行为，研究了 116 个可以对销售行为产生影响的因素，涉及了 27 个销售效率很高的国家，耗资 100 万美元，历时 12 年，于 1988 年出版了《SPIN 销售》一书。之后，SPIN 销售法迅速风靡全球，成为推销高价产品和大规模销售的最佳利器。



工具模型

雷克汉姆以全新的视角来研究大型销售问题，并且在销售技巧的改善上进行了大力的研究与分析，从谈话/提问技巧和谈话条理性角度提供了一种全新的营销理念和方法。这种销售法非常强调与客户的沟通交流，目的是发掘、激活、加工、引导和满足客户的需求，并使客户认同，从而获得成功的销售。



SPIN 销售法就是现状型问题提问（Situation Questions）、困难型问题提问（Problem Questions）、引申型问题提问（Implication Questions）、方案型问题提问（Need-payoff Questions）四个英语词组的首字母组合。

SPIN 销售法把营销活动分为四个阶段，即销售启动阶段、调研交流阶段、证实能力阶段、买卖承诺阶段，如图 5-21 所示。在 SPIN 销售法中，必须完成上一个阶段的工作才能进入到下一个阶段；第二阶段（即调研交流阶段）是最关键的，这一阶段的表现将在很大程度上决定营销成功与否。雷克汉姆认为很多营销失败就是营销人员将重点放在了其他阶段而忽视了调研交流阶段。

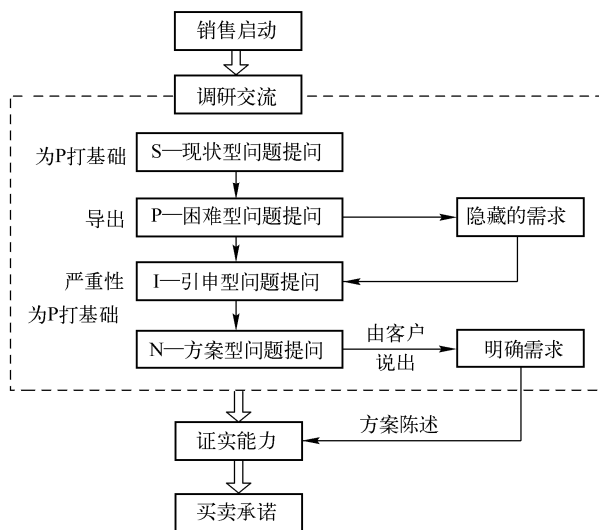


图 5-21 SPIN 销售法流程图

【现状型问题提问（Situation Questions）】

☺ 目的：在每一笔生意会谈的初期阶段，特别是因为新的原因与新客户接触时，如果不知道他处于什么状况，就要进行现状型问题提问。找出现状问题的目的是为了了解客户可能存在的不满和问题，因为客户不可能主动告诉销售人员他有什么不满或问题。销售人员只有去了解、发现，才可能获知客户现在有哪些不满和困难。了解客户现状问题的途径就是



提问，通过提问来把握客户的情况。

- ☺ 注意事项：询问时要把握两个原则，即目的要明确、数量不可太多。问那些可以开发成明确需求，并在自己的产品或服务可以解决的范围内的问题。

成功的销售人员不问那些没有必要的现状问题。在见面前，他们会多方面思考，制定出会谈计划，努力从其他来源找到与事实有关的基本信息，而不是从买方那里得到信息，排除许多可能让客户厌烦的刨根问底的问题。

【困难型问题提问（Problem Questions）】

- ☺ 目的：困难型问题提问的定位是发现客户的问题、难点和不满，而卖方的商品和服务正是可以帮助客户解决他们的这些问题、难点和不满的问题。难点问题为订单的开展提供了许多原始资料。

- ☺ 注意事项：针对困难型问题的提问必须建立在现状型问题的基础上，只有做到这一点，才能保证所问的困难型问题是客户现实中存在的问题。如果见到什么都问是否有困难，就很可能导致客户的反感。问困难型问题只是推动客户购买流程中的一个过程，在传统销售中，所提的困难问题越多，客户的不满就会越强烈，就越有可能购买别的产品；而以客户为中心的现代销售并非如此，它所提的困难仅是客户的隐藏需求，不会直接导致购买行为，所以询问困难问题只是推动客户购买流程中的一个过程。要避免问涉及潜在顾客个人隐私和情感方面的事情，也不能对潜在顾客近期的一些重大购买决定评头论足，更不能使问题的核心围绕在已经购买了自己的产品和服务上，这往往会引发潜在顾客对自己的产品或服务的不满，为销售人为地设置障碍。研究发现，困难型问题与成功销售的联系比现状型问题与之的联系更紧密；在小生意中尤为显著，困难型问题越多，会谈成功的机会越大；销售人员问的困难型问题与现状型问题的比例可以反映出他的经验多少，经验多的销售人问困难型问题的比例较高。

【引申型问题提问（Implication Questions）】

- ☺ 目的：引申型问题提问即扩大客户的问题、难点和不满，使之变得清晰和



严重，并能揭示出所潜伏的严重后果的问题。当客户了解到现有问题不仅是一个单一的问题，它会引发很多更深层次的问题，并且会带来严重后果时，客户就会觉得问题非常严重、非常迫切，必须采取行动解决它，那么客户的隐藏需求就会转化成明显需求。只有当客户愿意付诸行动去解决问题时，才会有兴趣询问自己的产品，去看产品展示。引申型问题提问就是通过积聚潜在顾客难题的严重性，使它大到足以付诸行动的程度。

- ☺ 注意事项：让客户从现有问题引申出别的更多的问题是一件非常困难的事，必须做认真的准备。当引申型问题问得足够多时，客户可能会出现准备购买的行为，或者表现出明显的意向，这就表明客户的需求已经从隐藏需求转为明显需求，引出牵连问题已经成功。如果没有看到客户类似的一些表现，那就证明客户仍然处于隐藏需求的阶段，说明所问的牵连问题还不够多、不够深刻。

引申型问题提问的困难在于措辞是否恰当和问题的数量是否适中，因为它往往使潜在顾客心情沮丧、情绪低落。如果还没有问现状型问题和困难型问题，过早地引入引申型问题，往往使潜在顾客产生不信任甚至拒绝。

【方案型问题提问（Need-payoff Questions）】

- ☺ 目的：销售人员问这类问题的目的是让客户把注意力从问题转移到解决方案上，并且让客户感觉到这种解决方案将给他带来的好处，就会把客户的情绪由对现有问题的悲观转化成积极的、对新产品的渴望和憧憬。
- ☺ 注意问题：销售人员最易犯的错误就是在积聚起问题的严重性前过早地介绍对策，在潜在顾客没有认识到问题的严重性前为需求开发设置障碍。因此，问方案型问题的最佳时机是在通过引申型问题建立起买方难题的严重性后，而又在描述对策前。在每笔生意中，出色的销售人员较之一般销售人员所问的方案型问题要多 10 倍。
- ☺ 与前三种问题不同，方案型问题成功地聚焦于为客户解决问题，而不是单单注重问题的存在，更重要的是客户开始向卖方解释他可以取得的利益。因此，方案型问题被誉为有建设性的、积极、有意义的问题。



大部分销售对话是用现状型问题建立一些背景信息，然后利用困难型问题让客户自己说出问题所在。出色的销售人员不会在这时揭示对策方案，他们会利用引申型问题使客户的痛楚逐渐建立起来。在最后讨论解决方案时，他们会利用方案型问题引导客户自己说出或认同销售代表能提供的方案。



深入解读

SPIN 销售法是一种向客户提问的技巧和开发潜在客户需求的工具，用于大订单销售十分有效，是所有大客户销售经理必须掌握的专业技能。

SPIN 销售法教人如何找到客户现有背景的事实，引发客户说出隐藏的需求，放大客户需求的迫切程度，同时揭示需求的价值或意义。利用 SPIN 策略，销售人员还能够全程掌控销售过程中客户细微的心理变化。

SPIN 模式提问销售的根本意义在于通过一系列提问启发准客户的潜在需求，使其认识到购买此产品能够为他带来多少价值。因为在大宗生意中，大多数购买行为的发生都是在买主的不满达到真正严重迫切的地步，并且足以平衡解决问题的对策所付出的成本时才会发生，这就要求销售人员发现并理解买方的隐含需求——难题和不满，并进一步放大澄清，并转为明确需求——一种清晰的、强烈的对解决方案的欲望或愿望，而销售的产品或服务正可以满足它，在这一过程的不同阶段都会对买主购买过程的心理变化产生潜在的影响，因此销售人员要为开发客户的需求指明方向，逐步接近目标，直到目的地——明确需求。

SPIN 销售法彻底改变了如下三个与销售有关的领域。

- ◎ 销售工作本身：SPIN 销售技巧和模式基本上不受产品限制，只要是目标客户采购决策时间较长、参与决策人数较多、决策时销售人员不在现场，以及客户采购风险比较大的产品销售，都适用 SPIN 销售法。
- ◎ 销售管理：SPIN 销售法认为对销售人员有效的管理，不是统计他们拜访客户的数字，而是在销售拜访前反复策划销售过程，不断练习各种准备好的销售问题，以此推动销售过程。
- ◎ 销售培训行业：SPIN 销售法向传统的“专业销售技能”培训发起了挑战，



已经得到了世界 500 强企业的认可和推崇。



服务金三角模型



来龙去脉

1985 年，美国服务业管理学权威卡尔·艾伯修特（Karl Albrecht）在《服务经济》一书中提出了公司和顾客紧密结合的服务金三角模型，如图 5-22 所示。该模型是在总结了许多服务企业管理实践经验的基础上提出来的，三角分别代表了服务策略、服务系统和服务人员三大要素，三者都以顾客为中心，相互联系，互相作用。如果一种核心产品或服务在设计上未将顾客服务纳入考虑，则需提供杰出的产品或服务绝无可能。

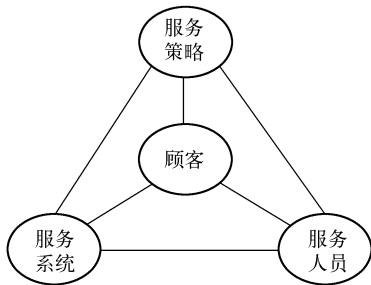


图 5-22 服务金三角模型图



工具模型

卡尔·艾伯修特认为，任何一个服务企业要想获得成功——保证顾客满意，就必须具备如下三个要素：一套完整的服务策略；一批能精心为顾客服务、具有良好素质的服务人员；一种既适合市场需要，又有严格管理的服务系统。

在图 5-22 中，三角形的顶端是服务策略，应具有一种独一无二的销售思想和哲学，一种符合顾客价值系统的特殊方式；图右侧的服务人员是服务的提供者，包括一线的服务人员及服务营销经理，以及企业经理（监督这个服务企业的运作）；图左侧是提供服务的系统，如政策、流程、沟通、设备等，这些都应依据方便顾客的导向来设计，经由这个系统使员工能提供最佳服务；三角形的中心是顾客，是服务对象，其他三个因素都是因服务顾客而存在的。因素之间的连线显示各因素间的相互关系。

1) 服务策略 服务策略用于阐明企业的价值观，体现出顾客的需要，并明确企业的服务目标，它是企业指导一切服务活动的纲领。对企业的高层管理人员而言，



他们不仅要熟悉服务策略的内容，还要能根据企业的实际情况制定和修改服务策略，并指导和控制它的实施。企业的中层管理人员也必须熟知服务策略，他们必须将书面的策略同自己的实际工作联系起来，使自己所管辖的部门能服从企业的整体利益，以便更好地为促进顾客忠诚而服务。服务第一线的员工必须知道并理解了这些策略，只有这样企业才能真正向顾客提供超值服务，也才能最终实现顾客忠诚的企业目标。

服务策略也是企业让顾客了解其经营理念的最直接、有效的途径。顾客可以在许多公司购买到类似的产品，因此他们所关心的是除产品外还可以获得何种附加价值。而企业的服务策略就是要向他们传递这些信息，并体现能尽量满足他们的需求、以他们为中心的诚信。优秀的服务性企业的核心价值一般包括卓越（坚持异乎寻常的标准）、创新（用新的方法、做新的事情）、愉悦（让客户高兴、让员工开心）、协作（团结、凝聚力）、尊重（通过尊重提高服务价值）、正直（遵守承诺、光明磊落）、公益（注重给予而不仅是索取等）。

2) 服务系统 企业能提供成功的服务，需要企业内部各种资源的有效配合及运用，这涉及各种工作流程、服务规范、考核手段、管理体系等各方面的工作。服务系统包括企业为顾客服务时需要用的设备和企业直接向顾客提供的一系列产品，也就是企业向顾客提供各种服务的有形物质载体。与其他系统相比，服务系统是经营者最应重视的系统之一，但经营者对它的认识又极易产生片面性。首先，企业可能会忽视那些服务于企业内部员工的设备，而实际上就是这些设备确保了员工能以最佳的状态服务于顾客；其次，企业也可能忽视顾客对产品的某些潜在需求，从而无法满足顾客的需要，无法提高顾客的忠诚度。

因此，建立服务系统应遵循的唯一的原則就是以“用户（包括顾客和内部员工）至上”为指导思想，同时兼顾以下三个方面：首先，对一个企业来说，服务系统是否完善，并不能以系统的高级或昂贵程度作为衡量标准，真正有效的系统是最符合企业实际情况、最能满足顾客需要的系统；其次，企业提供的服务系统必须能让使用者方便地享受服务，相关部门必须时常关注服务系统的日常运转、系统的使用说明及定期安排操作培训等；最后，企业必须消除服务系统的运作瓶颈。



良好的服务系统包括服务的设备、服务流程、服务方式、服务的沟通。这个系统很庞大，涉及前台及后台；既要防范风险，又要兼顾效率。这里还要特别强调差别化服务，即把客户细分为特优客户、优质客户、目标客户、大众客户，对不同客户采取不同的服务方式。

3) **服务人员** 服务人员包括公司的决策人、管理人和员工，服务人员是确保优质服务的关键。为实现顾客忠诚，在服务中，服务人员主要有两方面的重要作用：一方面，企业的服务策略和服务系统是通过服务人员向顾客提供的，通过他们把服务理念生动、形象地传递给顾客；另一方面，服务人员可使企业获得顾客反馈的最迅速、直接的信息。经营者必须依赖及时、准确的反馈信息才能对企业整个服务活动进行控制、调整，而与顾客直接接触的服务人员无疑能获得这方面的最佳信息。

建立一支卓越的服务人员队伍一般包括以下四个方面。

- ⑤ 树立正确观念：要让服务人员真正理解优质服务和顾客忠诚的关系，理解顾客忠诚对企业生存的意义。只有当他们意识到顾客忠诚的重要性后，才会积极为此做出努力。
- ⑤ 贯彻服务策略：再好的服务策略最终还是要靠服务人员来贯彻的。因此，企业的服务策略必须为服务人员所认识并接受。
- ⑤ 培训服务人员：培训分为两个方面，即观念培训和服务技术培训。观念培训能使服务人员充分理解企业的服务策略、树立顾客至上的观念；服务技术培训能使服务人员在接待顾客时始终保持礼貌和友善，主动了解顾客需求，捕捉有效信息并及时做出反应。
- ⑤ 鼓励信息反馈：服务人员最直接地接触顾客，因此也最容易从顾客那里获得有效信息。同时，他们又是最频繁使用服务系统的人员，对系统提出的各种建议也最有意义。企业鼓励他们反馈信息是提高服务质量的最有效途径之一。

4) **顾客** 顾客之所以处于服务金三角的中心，是因为整个服务三角形的其他要素都服务于他。服务三角形中的其他要素围绕着中心要素相互沟通，共同发展并和谐地服务于这个中心，使之有效运行，日复一日地保持这种服务。



5) 服务金三角的整合应用 根据服务金三角理论, 可对企业—员工—顾客三者之间的外部营销、内部营销和互动营销进行整合, 如图 5-23 所示。

外部营销是企业根据顾客需求和提供方式对所提供的产品或服务设定顾客期望, 并向顾客做出承诺。广告、促销等传媒的营销活动都属于外部营销; 服务人员、服务设施及服务过程本身都有助于建立顾客期望。服务企业必须运用恰当的外部沟通渠道建立合适的承诺, 以此作为服务营销活动的正确开始。

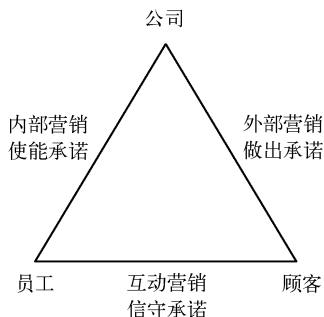


图 5-23 服务金三角的整合应用图

内部营销指的是企业要保证员工有履行承诺的能力, 保证员工能够按照外部营销做出的承诺提供服务或产品。实现和达到承诺不是一个简单的过程, 必须对员工进行挑选、培训, 采取适当的技术和设施, 制定正确的制度, 运用激励措施, 只有这样才能保持和实现承诺。

互动营销是指在顾客与企业相互作用的过程中 (包括服务与消费的一瞬间), 企业员工必须信守承诺, 因为从顾客的角度来看, 它是最关键的。只有两者之间高质量的交互作用, 始终保持对顾客的承诺, 才能使服务营销活动顺利进行。

内部营销和外部营销在服务营销三角形中扮演着重要的角色。互动营销是遵守承诺, 它能否成功实现, 取决于企业有没有做好内部营销, 而内部营销和外部营销只有相互配合才能最终实现承诺, 实现顾客满意。企业向顾客做出承诺的外部营销的同时, 必须不断地促进内部营销, 这样才能保证通过外部营销所做出的承诺与所提供的产品或服务相一致, 才能最终持续不断地信守承诺, 实现顾客满意。



深入解读

服务金三角模型得到了全球企业界和理论界的认同, 现在已成为服务业管理的基石。企业一般通过因素测量、结果沟通、业绩衡量、信息反馈和改进措施 5 个阶段来加强服务金三角的管理和提高服务金三角的效力。

1) 因素测量 包括企业声望、专有技术及服务、品牌优势、交易支持系统、



工作环境、报酬、信任水平、服务过程中的灵活性等。

2) **结果沟通** 对相关因素进行测量后, 需要对这些因素之间的相关性进行分析, 并将这些测量和研究的结果反馈给员工, 与员工进行交流, 以取得他们的支持。

3) **业绩衡量** 改革传统的以财务指标为主的绩效系统, 把对未来财务绩效有影响的因素纳入系统中, 建立新的业绩衡量系统。例如, 平衡记分卡将一些非财务指标(如人力资源管理、技术创新、顾客满意度、员工满意度等)纳入业绩衡量系统。

4) **信息反馈** 这里的信息反馈包括员工和顾客两方面的内容。对员工和顾客的建议和意见及时、有效的收集和做出相应的反应。

5) **改进措施** 一旦新的业绩衡量系统和信息反馈系统建立后, 企业可据此设计相应的改进措施, 如改进人力资源管理、开发新技术等, 以加强服务金三角关系间的效力。



服务利润链理论



来龙去脉

哈佛商学院的詹姆斯·赫斯克特(James Heskett)、厄尔·萨瑟(Earl Sasser .Jr)和伦纳德·施莱辛格(Leonard Schlesinger)等几位教授, 经过二十多年对上千家服务企业的追踪考察研究, 于1997年正式提出了服务利润链理论。该理论认为, 利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品, 以及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系。

5



工具模型

服务利润链的基本逻辑是, 企业获利能力的强弱主要是由顾客忠诚度决定的; 顾客忠诚是由顾客满意决定的; 顾客满意是由顾客认为所获得的价值大小决定的; 价值大小最终要由工作富有效率、对公司忠诚的员工来创造的; 而员工对公司的忠诚取决于其对公司是否满意; 员工是否满意主要应视公司内部是否给予了员工高质



量的内在服务。简言之，客户的满意度最终是由员工的满意度决定的。服务利润链模型图如图 5-24 所示。

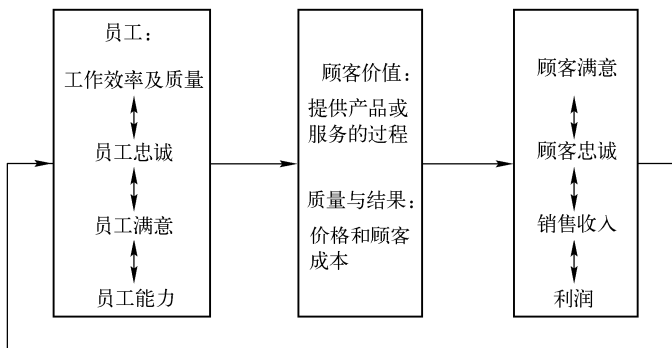


图 5-24 服务利润链模型图

1) 企业内部服务质量决定员工满意度 内部服务质量的好坏一般是以员工对其工作、同事和公司的感受来衡量的。影响员工满意的因素一般有两个方面，即外在服务质量和内部质量。外在服务质量包括薪水、福利、舒适的工作环境等；内部质量包括员工的培训和开发、奖励和认可、信息与沟通、技术和工作设计等。有关研究表明，员工最看重的内部质量因素有三个，即员工完成预期目标所需的知识和能力，完成目标的过程中被赋予的权力，以及提供的行动自由。因此，当员工具备了上述三个条件后，自然会对工作感到满意，从而对公司满意和忠诚。

2) 员工满意决定员工忠诚和效率提升 员工满意意味着员工对公司的未来发展有信心，更愿意留在公司工作，从而导致员工忠诚度的提高。一般而言，如果员工愿意留在公司工作，说明他们因为顾客创造了价值而感到自豪和心满意足。那么这样的员工就会更加积极主动工作，效率也会更高。有经验且忠诚的员工往往更懂得如何去识别、招揽最有价值的顾客并留住他们。因此，在整个服务利润链中，员工满意是至关重要的一环。

3) 员工忠诚和效率提升导致顾客所获价值提高 员工忠诚意味着员工对公司未来发展有信心，为能成为公司一员而感到骄傲，能把个人的命运与企业的命运连



在一起，并将尽心竭力地为企业长期效力。员工工作效率提升意味着他们所创造的顾客价值的提高。

4) 顾客所获价值提高导致顾客满意 顾客所获价值是指顾客总价值与顾客总成本之间的差额。顾客总价值是顾客期望从某一特定产品或服务中获得的一组利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。顾客总成本是在评估、获得和使用该产品或服务时引起的顾客的预计费用，包括货币成本、时间成本、精力成本和体力成本。顾客在购买产品或服务时，总希望把成本降至最低，而同时又希望从中获得最大的实际利益，以便自己的需要得到最大限度的满足。因此，顾客在选购产品时，往往从价值与成本两方面进行对比分析，从中选择出价值最高、成本最低，即顾客价值最大的产品作为优先选购的对象。由此可见，只有企业向顾客提供的产品及服务比竞争对手具有更高的顾客价值才能赢得顾客满意。

5) 顾客满意导致顾客忠诚 顾客满意度是顾客通过对某项产品或服务的感知效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。如果感知效果低于期望，顾客就会不满意；如果可感知的效果与期望匹配，顾客就满意；如果感知效果超过期望，顾客就会高度满意或欣喜。顾客在购买企业的某项产品或服务后，如果感到满意和高度满意就会重复购买和推荐他人购买，并表现出对企业产品或服务的忠诚，视其为最佳和唯一的选择。在经历了多次这样的满意后，顾客的忠诚度就会随之提高。由此可见，顾客满意与否及满意度的高低，直接决定了顾客对企业是否忠诚及忠诚度的高低。

6) 顾客忠诚促进企业获利能力增强 顾客忠诚就是顾客重复购买某一品牌，只考虑这种品牌并且不再进行相关品牌信息的搜集。企业的一切努力就是要不断提高顾客忠诚度，促使顾客重复购买。因为顾客忠诚度的提高将大大促进企业获利能力的增强。美国一些学者调查发现，忠诚的顾客每增加 50%，所产生的利润可达 25%~85%。忠诚顾客的增加不仅给企业带来更多的利润，而且能弥补企业在与非忠诚顾客交易时所发生的损失。



深入解读

服务利润链理论的提出,对于提高服务企业的营销效率和效益,增强企业的市场竞争优势,起到了较大的推动作用。

- ◎ 服务利润链明确指出了顾客忠诚与企业盈利能力间的相关关系。这一认识有助于营销者将营销管理的重点从追求市场份额的规模转移追求市场份额的质量上来,真正树立优质服务的经营理念。
- ◎ 顾客价值方式为营销者指出了实现顾客满意、培育顾客忠诚的思路和途径。服务企业提高顾客满意度可以从以下两个方面入手:一方面可以通过改进服务,提升企业形象来提高服务的总价值;另一方面可以通过降低生产与销售成本,减少顾客购买服务的时间、精力与体力消耗,降低顾客的货币与非货币成本。
- ◎ 服务利润链提出了“公司内部服务质量”的概念,它表明服务企业若要更好地为外部顾客服务,首先必须明确为“内部顾客”——公司所有内部员工服务的重要性。为此,服务企业必须设计有效的报酬和激励制度,并为员工创造良好的工作环境,尽可能地满足内部顾客的内在和外在需求。



满意镜工具



来龙去脉

满意镜工具是由美国管理学家本杰明·施奈德(Benjamin Schneider)和大卫·鲍恩(David E. Bowen)于1985年提出的。之后,哈佛商学院教授詹姆斯·赫斯克特(James Heskett)、厄尔·萨瑟(Earl Sasser, Jr)和伦纳德·施莱辛格(Leonard Schlesinger)等在合著的《服务利润链》一书中,对顾客满意与员工满意之间的紧密联系也作了一个形象的比喻。



工具模型

大多数服务从本质上讲是一种经历,是一个过程,是一次体验。在服务提



供的过程中，人的因素至关重要。一方面，服务离不开服务提供者，与顾客发生接触的员工是顾客所购买的整体服务中不可分割的一部分，其态度、举止、形象、技能会极大地影响顾客对服务的评价；另一方面，接受服务的顾客往往处在服务的生产现场，他们不仅是服务的消费者，而且是服务生产的重要协作者，因此在许多服务行业中，顾客也成为服务产品的一个组成部分。这一客观事实表明了服务营销的特殊性，使得提供服务的员工与顾客之间的互动成为服务营销的一大特征，员工与顾客的高质量接触和互动是服务企业利润的源泉。

本杰明·施奈德和大卫·鲍恩认为，员工对工作的满意程度与顾客满意程度紧密相关，二者相互影响的结果如同照镜子——员工满意，工作热情高，为顾客提供优质服务，顾客的满意度和忠诚度提高，带来持续经营、低成本和高利润，公司发展员工获益，工作热情进一步提高，从而提供更优质的服务，形成良性循环；反之，则形成恶性循环。也就是说，镜子这边是什么样的，镜子那边也就是什么样的。满意镜图如图 5-25 所示。

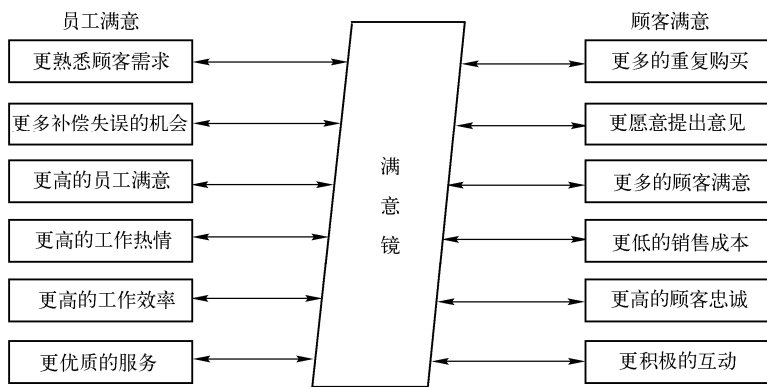


图 5-25 满意镜图

客户更多地重复购买企业的产品，企业就可以更清楚地了解客户的购买喜好和习惯，为客户提供服务也就更得心应手；而企业服务体贴入微，就会带来更多的重复购买。如果客户更愿意抱怨服务的失误，那么企业相应地也会有更多补救失误的机会。当客户非常满意时，员工就可与客户进行很顺畅的沟通，这样员工既可以



更好地了解客户的心理和要求，也可以获得帮助客户后的成就感，从而提高员工的满意度。客户经常购买产品，企业熟悉了客户的要求，就可以高效率地处理客户问题，满足客户需求；同时，因老客户比较熟悉企业的运营方式和流程，企业就不必提供复杂的咨询服务，这样也提高了工作效率。很多时候，服务的结果虽然一样，但服务过程中客户的感受却不一样，对于员工来讲，最佳的服务质量并不体现在结果上，而是体现在过程中，细微周到的服务过程才能体现企业的服务质量。

理想的“满意镜”效应自然是一个服务企业一系列管理及营销努力的最终体现。如果能有效抓住“镜子”的两端——员工和顾客，并管理好员工与顾客之间的互动，则会收到事半功倍的效果。许多企业往往未能意识到这一点，结果丧失了许多机会。有关调查表明，银行失去顾客的原因往往与银行的核心产品或服务、存贷款利率、支持系统及通常所认为的其他营销内容毫无关系，经常是由于顾客与提供服务的银行职员进行接触的过程中产生了不快，顾客感到自己没有受到应有的礼遇。由此可见，对于服务企业来说，在与顾客互动过程中，员工的表现通常是使顾客满意或不满意的最终决定因素。谁能为顾客创造愉悦的服务经历，谁就能在竞争中脱颖而出。

1) 制造顾客—员工满意镜，从雇佣和尊重员工开始 如图 5-26 所示。

(1) 雇佣决策是最重要的营销决策：既然服务人员的素质和表现对服务质量和顾客满意度会造成很大影响，服务企业在雇佣员工（特别是雇佣一线服务人员）时，要事先考虑到这一点，要把员工当做一个重要的营销变量来看待。从这个意义上说，服务企业的人员雇佣往往也是营销工作的一个重要内容。

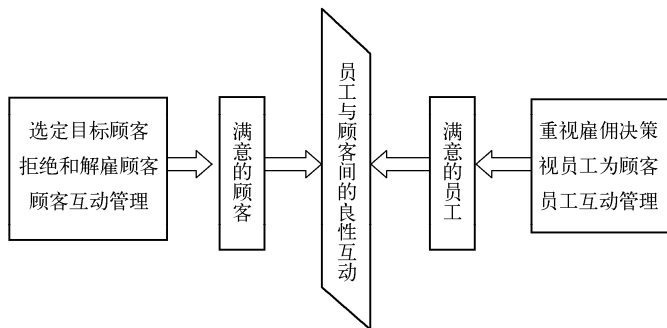


图 5-26 制造顾客—员工满意镜过程图



显然，并不是每个人都适合在服务行业从事工作。譬如，有的人可能觉得一线服务工作一再重复、枯燥乏味；有的人却对同样的工作感到乐趣无穷，因为他可以不断地有机会跟形形色色的人接触。有关研究显示，高接触服务岗位上的优秀员工通常具有灵活性大，能够容忍含混不清的状况，在工作时懂得察言观色和随机应变，能设身处地地为顾客着想等特征。另一项研究显示，设身处地为顾客着想的品质比年龄、受教育程度、知识、训练、聪明才智等还要重要。总之，每个服务企业都可以根据自己的服务特点和业务需要，制定出最相宜的雇佣政策和方法。

(2) 要把员工当顾客：满意的员工会导致满意的顾客。那么，员工的满意又来自哪里呢？很明显，如果员工在公司内受到了良好的对待，得到了尊重，获得了良好的感受，他的满意度将会大大提高。因此，服务企业要树立员工（尤其是一线员工）也是顾客的理念，想方设法提高员工的满意度和忠诚度。换句话说，服务企业应特别注重内部营销。为此，企业需做到以下5点。

☺ 鼓舞员工：通过广泛宣传，让一线员工知道，不只是顾客很重要，他们也很重要，没有他们的积极帮助和参与，公司就无法生存，以此来改变员工的态度和感知，树立他们的自尊心和自信心。另外，还要帮助他们树立职业自豪感。在传统观念中，某些服务岗位被人轻视，地位不高，而公司要让一线员工为他们的工作而感到骄傲。

☺ 全面培训员工：由于同顾客高度接触的员工所从事的工作较为复杂，因此对他们采用双管齐下的培训方式十分必要，既要培训他们掌握专业技术，又要培训他们懂得搞好人际关系的技巧。培训将增强员工服务顾客所需的知识和能力，使他们在工作时能够得心应手，从而提高他们对工作的满意度。许多成功的服务组织都将培训作为自己的“秘密武器”，以此招揽和培养优秀员工。

☺ 给员工以工作所需的自由和权限：从某种意义上讲，一线服务人员是组织中最接近和了解顾客的人，他们懂得怎样做才能更好地为顾客服务。但管理层制定的规章、程序和政策往往束缚了一线员工的手脚，使他们不能对顾客的需求和期望做出快速反应，这不仅会导致顾客的埋怨和不满，也令一线员工



在工作中有一种挫折感。所以,要提高员工的工作满意度,还应该授予他们完成工作所需的充分自由和权限。

- ◎ 对员工的优良表现予以赏识和奖励: 授权一定要与奖励恰当地结合在一起,这样才能防止员工滥用权限,才能使他们真正以“主人翁”精神对待顾客、对待经营。奖励包括高额工资、奖金、利润分享计划、认股权及精神激励等。
- ◎ 开展员工满意度调查,及时解决员工的不满: 把员工视同顾客,意味着要像调查顾客满意度那样经常调查员工的满意度,并把员工满意度作为考核管理人员工作业绩的一个重要指标。

除以上这些措施外,还有一点值得强调,这就是要管理好员工之间的互动。员工相互之间的态度及相互提供服务的方式对他们的满意度也有相当大的影响,这就需要强化员工的“每个人都有一个顾客”的内部服务意识,并营造团结、合作、向上的组织文化氛围。

2) 建立顾客—员工满意镜,学会管理顾客 由于顾客也是服务接触与互动过程中的一个重要方面,其言行举止不仅会影响到自己所接受服务的效果,而且会对其他顾客的服务体验及员工的满意度造成影响,所以服务企业要想取得理想的“满意镜”效应,还必须学会管理好自己的顾客。

(1) 选准目标顾客: 服务企业与有形产品制造企业的产出不同,它无法在同一时间提供超过一种形式或水准的服务,而且没有一种服务是适合所有人的。因此,服务企业必须仔细选择或细分出自己的目标顾客群,掌握他们的特殊需要,然后给予特定的服务。

(2) 学会拒绝和“解雇”顾客: 长期以来,商界和理论界一直强调这样一个观点,即顾客永远是正确的,对待顾客要像对待上帝一样。但如果顾客的特征不符合组织所确定的目标顾客范畴,或者顾客的言谈举止严重损害了其与员工之间良好的互动关系,公司还应当一味迁就顾客吗?

“解雇”顾客是与拒绝顾客性质不同的一个概念。在一些专业服务公司里,越来越多的管理者倾向于不再与那些打击公司员工士气的顾客维持关系。这些顾客要么过分苛刻,要么粗鲁无礼,或者把员工当成仆人一样使唤。事实上,被誉为优质



服务典范的美国西南航空公司，也经常“解雇”顾客，尤其是在顾客喝醉了酒或无礼时。公司在给坚持无礼行为的乘客第三次机会后，就会通知受影响的员工，他有权要求那位乘客离开飞机，并且告诉该乘客公司永远不希望再见到他。“解雇”顾客的政策实际上体现了组织对一线员工的极大信任和支持。这种做法的确能提高员工的士气和生产率，员工可以有更多的时间为那些更容易满意和更有趣的顾客提供服务。

(3) 管理好顾客之间的互动：顾客的服务体验不仅受自身与员工间互动关系的影响，也会受到在场的其他顾客的影响。这种影响既可能是积极的，也可能是消极的。友好且乐于助人的顾客，会使其他顾客的服务体验变成一种愉悦的经历。此时，服务组织应对顾客所表现出的随机友善之举予以及时肯定、鼓励甚至是书面表扬，以激发类似行为不断出现。但在那些同时为大量顾客提供服务或需要许多顾客共享服务设施和环境的服务组织中，极易发生顾客间的相互妨碍甚至冲突，使顾客感受到的服务质量大打折扣。如果服务组织能对顾客间的互动善加管理，则不仅会提升顾客感知的服务价值，增加顾客的满意度，而且会树立起良好的组织形象。为达成此目标，服务组织可运用以下手段。

☺ 顾客教育：顾客在接受服务前，组织应向其清楚地说明在整个服务提供过程中他们可能从事的一系列活动及其顺序，以及其他必备知识。只有顾客熟悉了相关服务流程，他们在享受服务时才不至于手忙脚乱或出现混乱局面。服务组织还应向顾客宣传光顾本组织所应遵守的行为规范，如不准吸烟、插队、大声喧哗，衣着要整齐，要尊重在场的其他顾客的正当权利等。

☺ 兼容性控制：兼容性控制是指将顾客按照其相似之处恰当地组合在一起，目的是鼓励顾客间建立满意的相互关系。比如，为带小孩的顾客设置分立的区域，努力将同质顾客的座位安排在一起，这都是一些可取的问题解决方法。

☺ 使等待过程趣味化：假如服务组织无法免除顾客的等待，那么它的首要任务是对整个等待过程进行组织和管理，使等待过程变为一种有趣的经历。例如，



在顾客等待时播放录像,提供背景轻音乐和趣味读物,或者将等待场所布置得舒适宜人等,这些都可以转移顾客的注意力,减轻等待的焦虑。



深入解读

在服务企业里,对工作感到满意的员工会用自己的热诚悉心为顾客服务,使顾客体验到愉快的服务经历和获得称心如意的服务结果,而满意的顾客会用自己的赞扬、忠诚和合作回报员工,对员工产生一种正面反馈激励的效果,从而在顾客下次光顾时,员工会表现得更加热情和周到,顾客也就会更加满意,这就是“满意镜”效应。在具有“满意镜”效应的服务企业中,员工的离职率很低,劳动生产率和服务质量很高,顾客满意度和忠诚度相应提高,而高度的顾客忠诚自然会带来企业的持续经营、低成本和高利润。因此,建立和维持顾客—员工“满意镜”,是每个服务企业所应努力追求的目标。



顾客金字塔模型



来龙去脉

2002年,美国著名营销学者、顾客资产的倡导者泽丝曼尔(Valarie A. Zeithaml)、勒斯特(Roland T. Rust)和兰蒙(Katherine N. Lemon)提出了顾客金字塔模型。他们认为,管理人员可以根据企业从不同的顾客那里获得的经济收益,把顾客划分为多个不同的类别,理解不同类别顾客的需要,为不同类别的顾客提供不同的服务,这样可以明显地提高本企业的经济收益。



工具模型

顾客金字塔模型根据顾客为企业贡献的经济收益、忠诚度、消费量,以及企业为顾客所需提供的服务水平等要素,将顾客划分为铂金层级顾客、黄金层级顾客、钢铁层级顾客、重铅层级顾客四个层次,分析他们的不同需要,合理地分配企业有限的资源,为他们提供差别化的产品和服务。

这种方法跟踪分析顾客细分市场的成本和收入,从而得到细分市场对企业的



财务价值。界定出盈利能力不同的细分市场后,企业向不同的细分市场提供不同的服务。设想顾客按盈利能力不同而逐层地排列起来,盈利能力最强的顾客层级位于顾客金字塔模型的顶部,盈利能力最差的顾客层级位于顾客金字塔模型的底部,如图 5-27 所示。该模型有利于企业识别不同盈利能力的顾客群的分布状况。

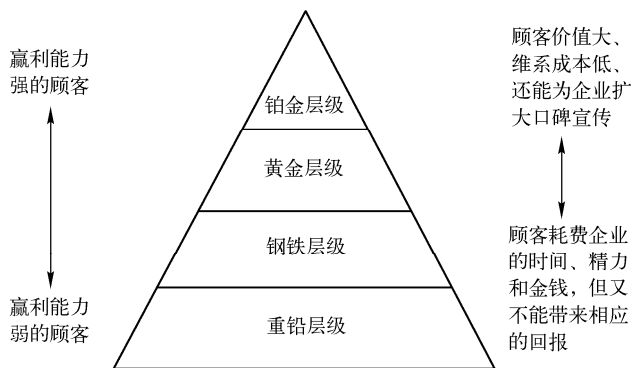


图 5-27 顾客金字塔模型图

1) 顾客层级特征

(1) 铂金层级顾客: 是指最能使企业赢利的顾客, 通常是那些使用量大、价格敏感度低、愿意试用新产品和新服务、对企业忠诚感强的顾客。这一层次的顾客是对企业的利润贡献率最高的一类顾客, 他们是本企业产品或服务的最忠实的拥护者, 最大量的购买者和使用者。这类顾客对价格不敏感, 相反, 他们愿意为更优质的产品或服务支付更高的价格。这类顾客乐意尝试本企业新的产品类型或服务项目, 因此他们在本企业的购买量和购买额会不断递增。这类顾客愿意与本企业保持和发展长期关系, 是本企业真正的忠诚者。

(2) 黄金层级顾客: 与铂金层级顾客相比, 这类顾客为企业创造的利润较少, 他们可能是某类产品或服务的大量使用者, 但他们往往希望本企业为他们提供优惠价, 忠诚度也不太高。为了降低购买风险, 他们会从多个企业, 而不是只从本企业购买产品和服务。这一层次的顾客对企业的利润贡献率较低, 原因在于他们对价格的敏感度比铂金层级顾客稍高, 如他们会要求价格折扣, 因此降低了企业的边际利润率。这类顾客仍是本企业产品或服务的大量购买者和使用者, 但他们



为了降低风险而同时与多家同类企业保持长期关系,因此他们对本企业的忠诚程度稍低。

(3) 钢铁层级顾客:这类顾客可提供企业必需的经济收益,但他们的消费量、忠诚度、为企业创造的利润数额都不值得本企业为他们提供特殊的服务。

(4) 重铅层级顾客:这类顾客需要企业花费大量的成本费用来与之建立和保持关系。他们在本企业的消费额及他们能为本企业带来的利润非常有限,但他们对企业的要求却很高。这类顾客有时甚至是所谓的“问题顾客”——他们会向他人抱怨本企业的产品或服务,对本企业声誉造成负面影响。总之,企业过于重视满足这类顾客的需求,将使企业浪费大量资源。

顾客金字塔模型不仅是依据消费额将顾客进行划分,同时还考虑了许多与利润率相关的其他变量。尽管这些变量因行业而异,但顾客金字塔模型却对大多数行业都适用,尤其是服务业。在这一行业中,企业更易于了解顾客的信息,从而更易于根据详细的资料确切地划分顾客层次。

2) 顾客价值与投资成本分析 依据顾客金字塔模型,企业并不需要一视同仁地对待所有的顾客。不同层级的顾客带给企业的价值和利润是不同的,其投资成本也是不同的。

(1) 顾客价值分析:可从两个角度来定义顾客价值,一个是从顾客的角度出发来定义,是顾客从企业提供的产品和服务中所能获得的价值,产品和服务给顾客带来的效用越多,对顾客的价值就越大;另一个是从企业的角度出发来定义顾客价值,是企业在同顾客交换的过程中从顾客那里获得的价值,顾客能为企业带来的利润越多,顾客对企业的价值就越大。这里所说的顾客价值即顾客能为企业带来的价值。

一个顾客的价值由三部分构成:历史价值,即到目前为止已经实现了的顾客价值;当前价值,是指如果顾客当前行为模式不发生改变,在将来会给公司带来的价值;潜在价值,是指如果公司通过有效的交叉销售、调动顾客购买积极性或顾客向别人推荐产品和服务等,从而可能增加的顾客价值。不同价值的顾客对企业的意义是不同的,一般来说,价值大的顾客是企业必须争取的优质客户,而价值小的顾客



对企业来说并不具有特别重要的意义。

就顾客价值来说，并不是所有顾客对企业都具有吸引力，顾客价值最大的是铂金层级顾客，而顾客价值最小的是重铅层级顾客。企业应根据顾客价值的不同来进行顾客分类管理，按照各个层级的价值为各类顾客提供不同的产品和服务，对不同类别的顾客采取不同的营销措施。

(2) 投资成本分析：不同层级的顾客为企业带来不同的利润和价值，同时对于不同层级的顾客，企业需要投入不同的成本，来维持顾客关系的稳定性及加强顾客关系。顾客利润和投资成本之间呈反向关系：铂金层级顾客可以为企业带来巨大的利润和价值，而企业为维系顾客关系所需要的投资则较少；但对于重铅层级顾客，企业所得到的利润往往为负值，而为了维系顾客关系所需要的投资则比铂金层级顾客大得多。

3) 运用顾客金字塔模型对顾客分类管理 顾客管理的宗旨是使顾客对企业的忠诚、满意与企业在顾客中的信誉转化为现实的企业利润、财富及实现增值。“帕累托定律”（80/20 法则）认为，20%的顾客为企业创造了 80%的价值。企业如何对顾客进行有效管理，以求得顾客满意与企业利润之间的平衡呢？依据顾客金字塔模型，可把顾客分为两种，即核心顾客（铂金和黄金层级顾客——赢利性顾客，20%）和非核心顾客（钢铁和重铅层级顾客——非赢利性顾客，80%），针对这两种顾客分别采取相应的管理策略。

(1) 核心顾客的管理——黄金层级顾客的管理：核心顾客为企业创造了大部分价值和利润，企业应努力抓住这类顾客，为他们提供完美服务。

◎ 采取不同措施，增进对顾客需求的了解。

◇ 加强市场调研与分析。

◇ 实施高级经理人员同客户接触的计划。

◇ 密切关注竞争对手的动向，跟踪记录并用图表描述、解释原因和进行预测。

◎ 制订顾客满意战略（CS）计划：顾客满意度主要取决于顾客实际感受同顾客期望的比较，它是一种顾客心理反应，而不是一种行为。CS把顾客



是否满意作为衡量各项经营活动和管理活动的唯一尺度,围绕顾客进行产品开发、生产、销售、服务。这种立足于顾客的营销策略追求的结果是贡献,通过为顾客创造价值来实现企业价值。“顾客满意”强调全过程和差异性,追求顾客在消费企业提供的产品与服务后的满足状态,追求在顾客总体满意基础上因人而异地提供差异化服务。另外,CS 也强调在满足顾客全方位的需要的同时,满足社会需要,强调维护社会利益、社会道德价值、政治价值和生态价值。这些理念反映的是一种积极的企业营销文化。

- ◎ 提高顾客忠诚度:顾客忠诚就是对偏爱产品和服务的深度承诺,在未来一贯地重复购买并因此而产生的对同一品牌系列产品或服务的重复购买行为,而不会因市场情景的变化和竞争性营销力量的影响产生转移行为。顾客忠诚可以提高企业赢利能力、增加营业份额、减少交易成本、降低价格弹性和乐于推荐企业给他人,从而有助企业树立良好信誉等功能。建立顾客忠诚的模式和途径是相对固定的,即通过顾客满意建立顾客忠诚,通过顾客忠诚获取利润并实现企业长久的发展。企业在获得新顾客的投资上要比留住现有顾客多 5 倍。企业应积极建立与老顾客的情感联系渠道,在为顾客提供优质产品和服务的过程中,做到心系顾客,把顾客当做自己一生的朋友来对待,并利用感情投资向其注入亲人般的情感和关怀,以努力建立“自己人效应”,使顾客对企业或某一品牌产品产生一种情感上的偏好。最后,基于“信任”、“喜欢”的心理去长期购买享用企业的产品和服务。

- ◎ 使黄金层级顾客转变为铂金层级顾客:要把黄金层级顾客转变为铂金层级顾客,企业必须充分理解黄金层级顾客的需要。然后采取以下策略:为顾客提供全面服务;为顾客提供外包服务;与顾客建立学习关系;扩大产品线,增大品牌影响力。

(2) 非核心顾客的管理——钢铁层级顾客的管理:即使企业开发所有途径增加收入并且提高一线部门的效率,非核心顾客的比例将缩小,但仍会有一部分非核心顾客。企业应认真分析非核心顾客不能给企业带来利润的原因,以确定是否投入努



力使顾客转变；否则，应放弃转变。

☺ 使钢铁层级顾客转变为黄金层级顾客，可尝试以下措施：

- ◇ 能通过调整价格结构刺激额外销售额吗？
- ◇ 能通过利用电话而不是销售代表拜访而降低顾客服务成本吗？
- ◇ 能使顾客为他们接受的服务付费吗？

每种方法都可以考虑，看能否将其转变为高层级顾客。如果无法转化，考虑到吸引和发展顾客的成本和麻烦，可考虑维持这类顾客。

☺ 放弃重铅层级顾客：企业很难把重铅层级顾客转化为较高层级的顾客，应尽力回避重铅层级中的问题顾客。对那些企业将来可获得较高经济收益的重铅层级顾客，企业可采取以下策略。

- ◇ 提高售价：企业可要求重铅层级顾客为目前的免费服务项目付费。如果真正的重铅层级顾客不愿为这些服务项目付费，也就不会继续购买企业的产品与服务。另一些重铅层级顾客希望继续得到企业的服务，愿意支付较高的费用，就变为企业的钢铁层级顾客。
- ◇ 降低成本：企业也可设法降低成本，高效地为重铅层级顾客服务。大多数重铅层级顾客是故意逃账、拖延付款、不愿遵守消费公德的问题顾客，或者购买量极少、对企业非常挑剔的顾客。

如果企业采用上述的两种策略，仍然无法把重铅层级顾客转化为较高层级的顾客，就应设法回避这些顾客。终止顾客关系只能作为一种最后的手段，应稳定、专业地处理，企业必须注意回避方式，以免引起顾客不利的口头宣传。

放弃无利润顾客，将会解放销售人员，使他们关注其他顾客的赢利机会。

【顾客炼金术】

顾客炼金术就是企业把顾客金字塔中较低层级的顾客转变为较高层级的顾客，从而提高企业的整体经济收益水平。企业运用顾客金字塔模型，对不同层级的顾客采取不同的经营管理措施，如把黄金层级顾客转变为铂金层级顾客，把钢铁层级顾客转变为黄金层级顾客，放弃重铅层级顾客，就是典型的顾客炼金术。



深入解读

构建顾客金字塔，对于企业实现有效的顾客管理具有十分重要的意义。

首先，它有利于引导企业正确地配置营销资源。这种直观的顾客价值展现可以帮助营销管理者识别那些创造了企业 80% 利润的 20% 的优质客户，从而可以有效地将有限的营销资源集中在最有价值或最有发展潜力的顾客上。

其次，动态管理客户。按顾客终身价值构建起的顾客金字塔，并不是一成不变的，这里的动态管理顾客有两层含义，一是定期审视顾客的发展情况，根据变化的信息修正对顾客终身价值的评估值和所处的金字塔层级；二是针对金字塔不同层级顾客的具体问题进行分析，采取必要的措施防止高层级顾客下滑，并将低层级顾客升级。特别需要说明的是，对待层级下滑或处于低层级的顾客需要特别慎重，简单放弃往往并不是明知之举。如果某个顾客层级下滑或处于低层级，企业必须跟踪调查，认真分析问题产生的原因，是该顾客本身经营状况欠佳或破产，还是被竞争对手拉走，还是本企业自身的问题。如果是企业自身的问题，就必须采取有针对性的措施以提高顾客满意度，力争留住客户或将客户升级，若任其发展，只能将顾客更快地推向竞争对手的怀抱。

运用顾客终身价值构建顾客金字塔的最大的难点是顾客信息的收集和处理。相比较而言，金融服务业、电信服务业、旅行社、公用事业，尤其是银行业，掌握的顾客资料相对较多，因此运用这种方法的条件也就更充分一些。事实上，目前运用顾客终身价值构建顾客金字塔的企业大多也是这类企业。随着数据库技术的发展，尤其是数据挖掘、数据仓储和数据处理技术的发展，使得顾客终身价值的评估越来越准确、可靠，以此来构建顾客金字塔的方法必将被越来越多的企业所认同和运用。

5



MOT 理论



来龙去脉

北欧航空公司前 CEO 简·卡尔松 (Jan. Carlzon) 在他 1986 年出版的著作《关



键时刻》(Moments of Truth)一书中提出了著名的“关键时刻”理论和“15秒钟”理论。卡尔松指出,北欧航空公司每年总共运载 1000 万名乘客,平均每人接触 5 名员工,每次 15 秒钟。也就是说,这 1000 万名乘客每人每年都对北欧航空公司产生 5 次印象,每次 15 秒钟,全年总计 5000 万次。这 5000 万次“关键时刻”便决定了公司未来的成败。因此,必须利用这 5000 万次的关键时刻来向乘客证明,搭乘北美航空公司的班机是最明智的选择。

1993 年郭士纳担任 IBM 公司的 CEO 后,针对公司普遍存在的要么忽视客户需求,要么自以为是地界定客户需求,从而丧失竞争优势的现状,提出了“关键时刻行为模式”,进而又指导公司的培训部门汇聚了近百位专家,耗资 800 万美元,历时三年时间,开发出贯彻“关键时刻行为模式”的 IBM 版权课程——《关键时刻》(MOT)。MOT 课程已成为 IBM 唯一一门规定所有员工都必须参加的培训课程,麦当劳公司也把 MOT 课程作为新员工上岗培训的必修课。现在, MOT 课程已得到了世界各国企业的推崇并引入。



工具模型

IBM 公司提出的“关键时刻行为模式”包括四个步骤,即探索、提议、行动和确认,如图 5-28 所示。

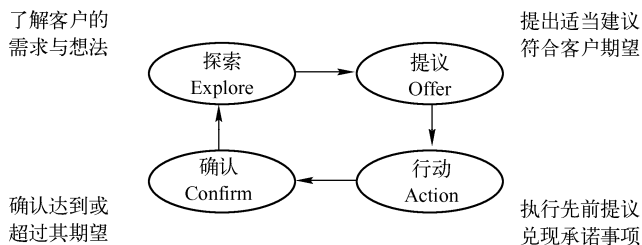


图 5-28 关键时刻行为模式图

1) 探索 所谓探索,就是发掘客户的真实需求与期望。探索的核心理念是“为客户着想”。探索的核心任务是帮助客户澄清自己的利益诉求和利益动机,从而帮助客户发现自己原来并未认识到的问题、隐忧、难点或危机点,并且产生解决这些问题的紧迫感。



探索的技巧是区分客户的显性需求和隐性需求，并将探索的重点放在发现客户的隐性需求上面。

2) **提议** 所谓提议，就是在发掘客户真实需求的前提下，提供适当的建议以满足客户需求和期望。提议是探索的必然结果。若用“先诊断后开方”来比喻，探索就是诊断，提议就是开方。销售代表和客户服务人员对客户的“提议”，在客户眼中是“承诺”。因此，提议必须是适当的。什么是“适当”呢？它是指提议应具备以下三个要件，即完整、实际和双赢。提议的核心理念是“创造双赢”。

3) **行动** 所谓行动，就是实践承诺，落实提议中的各项要素。行动是提议的合理延伸，一旦做出了承诺，接着就是必须履行承诺，交付所答应事项。行动环节有两个要点，即马上行动和日事日毕。

4) **确认** 所谓确认，就是了解行动是否达到或超越客户的期望。确认环节应达成两个目的，即测试客户的满意程度和帮助用户回想起他所得到的利益和价值。

关键时刻评分表如图 5-29 所示。

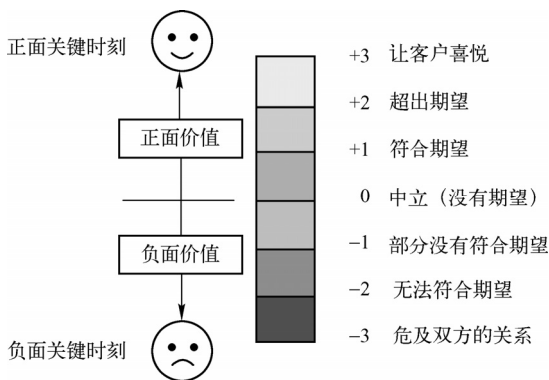


图 5-29 关键时刻评分表



深入解读

每一家公司不管它的使命是什么，存在的原因都只有一个，就是为它的客户创造价值！如果能成功地为客户创造价值，这个公司就能创造一群忠实客户，如果这家公司比竞争对手给客户提供更多价值，这家公司就能赢得竞争优势和市场占有率。

工业品市场的竞争，实际上就是体验的竞争，看谁能给客户营造独特的体验，



而且这种体验必须是好的体验。找出可能与客户接触的每个点，在这些点上极力给客户营造好的体验，这样，每个点都是体验的正向加分，最终形成竞争力和核心优势。与客户接触的每个点都是关键时刻。

IBM 公司开发的《关键时刻》课程，要求销售代表和客户服务人员始终站在客户的角度“为客户着想”。怎样才能做到“为客户着想”呢？《关键时刻》课程提出了一个重要观点，即站在客户的角度，深入洞察什么是客户的企业利益和个人利益。为客户着想，不是想当然地认为“客户需要什么”，而是设身处地的发掘客户利益诉求和利益动机；为客户着想，不是自以为是地认为“我的产品具有哪些卖点”，而是“不找卖点找买点”；为客户着想，不是先入为主地认为“我能为客户提供什么”，而是探索“客户需求背后的需求”。关注客户的企业利益和个人利益，这是长期以来中国企业界所不熟悉的一个重要问题，而这正是客户关系管理和关系营销的一个重要视角。

250 定律



来龙去脉

乔·吉拉德是世界上最伟大的销售员，他连续 12 年荣登世界吉尼斯记录销售第一的宝座——连续 12 年平均每天销售 6 辆汽车，至今无人能及。乔·吉拉德在销售过程中总结出了 250 定律，他曾自豪地说过：“250 定律的发现，使我成为了世界上最伟大的销售人员。”

5



工具模型

【250 定律】

在每位顾客的背后，都大约站着 250 个人，这是与他关系比较亲近的同事、邻居、亲戚、朋友。如果赢得了一位顾客的好感，就意味着赢得了 250 个人的好感；反之，如果得罪了一名顾客，也就意味着得罪了 250 名顾客。

250 定律的正面效果图和负面效果图如图 5-30 和图 5-31 所示。

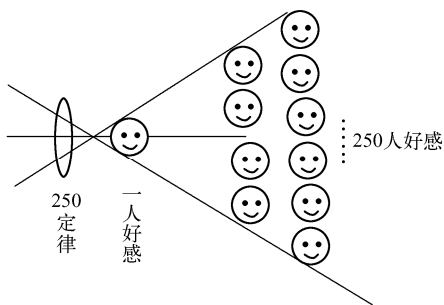


图 5-30 250 定律的正面效果图

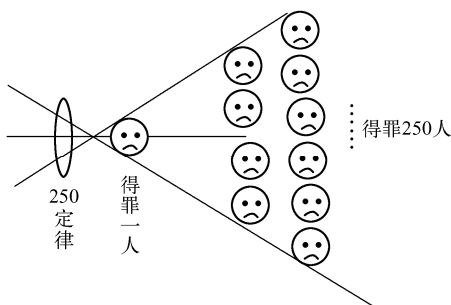


图 5-31 250 定律的负面效果图



深入解读

乔·吉拉德是如何运用 250 定律的呢？

1) **不得罪每一位顾客** 在乔·吉拉德的推销生涯中，他每天都将 250 定律牢记在心，抱定生意至上的态度，时刻控制着自己的情绪，不因顾客的刁难，或是不喜欢对方，或是自己心绪不佳等原因而怠慢顾客。乔·吉拉德说得好：“你只要赶走一个顾客，就等于赶走了潜在的 250 个顾客。”

2) **名片满天飞——向每个人推销** 乔·吉拉德认为，每一位推销员都应设法让更多的人知道他是干什么的，销售的是什么商品，这样，当他们需要他的商品时，就会想到他。乔·吉拉德抛散名片是一件非同寻常的事，当人们想买汽车时，自然会想起那个抛散名片的推销员，想起名片上的名字——乔·吉拉德。同时，要点还在于，有人就有顾客，如果让他们知道你在哪里，卖的是什么，你就有可能得到更多生意的机会。

3) **建立顾客档案——更多地了解顾客** 乔·吉拉德说：“不论推销的是什么东西，最有效的办法就是让顾客相信——真心相信——你喜欢他，关心他。”如果顾客对自己抱有好感，成交的希望就增加了。要使顾客相信你喜欢他、关心他，那就必须了解顾客，搜集顾客的各种有关资料。

乔·吉拉德中肯地指出：“如果想要把东西卖给某人，就应该尽自己的力量去收集他与自己的生意有关的情报……不论推销的是什么东西，如果每天肯花一点时



间来了解自己的顾客，做好准备，铺平道路，那就不愁没有自己的顾客”。

刚开始工作时，乔·吉拉德把搜集到的顾客资料写在纸上，塞进抽屉里。后来，有几次因为缺乏整理而忘记追踪某一位准顾客，他开始意识到自己动手建立顾客档案的重要性。他去文具店买了日记本和一个小小的卡片档案夹，把原来写在纸片上的资料全部变成记录，建立起了他的顾客档案。

乔·吉拉德认为，推销员应该像一台机器，具有录音机和计算机的功能，在与顾客交往过程中，将顾客所说的有用情况都记录下来，从中掌握一些有用的材料。

乔·吉拉德说：“在建立自己的卡片档案时，要记下有关顾客和潜在顾客的所有资料，包括他们的孩子、嗜好、学历、职务、成就、旅行过的地方、年龄、文化背景，以及其他任何与他们有关的事情，这些都是有用的推销情报。所有这些资料都可以帮助你接近顾客，使你能够有效地跟顾客讨论问题，谈论他们自己感兴趣的话题，有了这些材料，你就会知道他们喜欢什么，不喜欢什么，你可以让他们高谈阔论，兴高采烈，手舞足蹈……只要有办法使顾客心情舒畅，他们不会让你大失所望。”

4) “猎犬”计划——让顾客帮助你寻找顾客 乔·吉拉德认为，干推销这一行，需要别人的帮助。乔·吉拉德的很多生意都是由“猎犬”（那些会让别人到他那里买东西的顾客）帮助的结果。乔·吉拉德的一句名言就是“买过我的汽车的顾客都会帮我推销”。

在生意成交后，乔·吉拉德总是把一叠名片和“猎犬”计划的说明书交给顾客。说明书告诉顾客，如果他介绍别人来买车，成交后，每辆车他会得到 25 美元的酬劳。几天后，乔·吉拉德会寄给顾客感谢卡和一叠名片，以后至少每年他会收到乔·吉拉德的一封附有“猎犬”计划的信件，提醒他乔·吉拉德的承诺仍然有效。如果乔·吉拉德发现顾客是一位领导人物，其他人会听他的话，那么乔·吉拉德会更加努力促成交易并设法让其成为“猎犬”。

实施“猎犬”计划的关键是守信用——一定要付给顾客 25 美元。乔·吉拉德的原则是，宁可错付 50 个人，也不要漏掉一个该付的人。1976 年，“猎犬”计划为乔·吉拉德带来了 150 笔生意，约占总交易额的 1/3。乔·吉拉德付出了 1400 美元的“猎犬”费用，收获了 75000 美元的佣金。



5) **诚实——推销的最佳策略** 诚实,是推销的最佳策略,而且是唯一的策略。但绝对的诚实却是愚蠢的。推销容许“谎言”,这就是推销中的“善意谎言”原则,乔·吉拉德对此认识深刻。诚实为上策,这是所能遵循的最佳策略。可是策略并非是非法律或规定,它只是在工作中用于追求最大利益的工具。因此,诚实就有一个程度的问题。

推销过程中有时需要说实话,一是一,二是二。说实话往往对推销员有好处,尤其是推销员所说的,顾客事后可以查证的事。乔·吉拉德说:“任何一个头脑清醒的人都不会卖给顾客一辆六汽缸的车,而告诉对方他买的车有8个汽缸。顾客只要一掀开车盖,数数配电线,你就死定了。”

如果顾客和他的太太、儿子一起来看车,乔·吉拉德会对顾客说:“你这个小孩真可爱。”这个小孩也可能是有史以来最难看的小孩,但是如果要想赚到钱,就绝对不可这么说。乔·吉拉德善于把握诚实与奉承的关系,尽管顾客知道乔·吉拉德所说的不尽是真话,但他们还是喜欢听人拍马屁。少许几句赞美,可以使气氛变得更愉快,没有敌意,推销也就更容易成交。

有时,乔·吉拉德甚至还撒一点小谎。乔·吉拉德看到过推销员因为告诉顾客实话,不肯撒个小谎,平白失去了生意。顾客问推销员他的旧车可以折合多少钱,有的推销员粗鲁地说:“这种破车。”乔·吉拉德绝不会这样,他会撒个小谎,告诉顾客,一辆车能开上12万公里,他的驾驶技术的确高人一等。这些话使顾客开心,赢得了顾客的好感。

6) **推销产品的味道——让产品吸引顾客** 每一种产品都有自己的味道,乔·吉拉德特别善于推销产品的味道。与“请勿触摸”的做法不同,乔·吉拉德在和顾客接触时总是想方设法让顾客先“闻一闻”新车的味道。他让顾客坐进驾驶室,握住方向盘,自己触摸操作一番。如果顾客住在附近,乔·吉拉德还会建议他把车开回家,让他在自己的太太、孩子和领导面前炫耀一番,顾客会很快地被新车的“味道”所陶醉。根据乔·吉拉德本人的经验,凡是坐进驾驶室把车开上一段距离的顾客,没有不买他的车的;即使当即不买,不久后也会来买。新车的“味道”已深深地烙印在他们的脑海中,使他们难以忘怀。

乔·吉拉德认为,人们都喜欢自己来尝试、接触、操作,人们都有好奇心。不



论你推销的是什么，都要想方设法展示自己的商品，而且要记住，让顾客亲身参与，如果能吸引住他们的感官，那么你就能掌握住他们的感情了。

7) 真正的销售始于售后 乔·吉拉德有一句名言：“我相信推销活动真正的开始在成交之后，而不是之前。”推销是一个连续的过程，成交既是本次推销活动的结束，又是下次推销活动的开始。推销员在成交之后继续关心顾客，不仅能赢得老顾客，还能吸引新顾客，使生意越做越大，客户越来越多。

“成交之后仍要继续推销”，这种观念使得乔·吉拉德把成交看做是推销的开始。乔·吉拉德在和自己的顾客成交后，并不是把他们置于脑后，而是继续关心他们，并恰当地表示出来。乔·吉拉德每月要给他的1万多名顾客寄去一张贺卡——一月份祝贺新年，二月份纪念华盛顿诞辰日，三月份祝贺圣帕特里克里日……凡是在乔·吉拉德那里买了汽车的人，都收到了他的贺卡，也就记住了他。正因为乔·吉拉德没有忘记自己的顾客，顾客才不会忘记乔·吉拉德。



5GAP 模型



来龙去脉

1985年，美国营销学家帕拉休拉曼（A.Parasuraman）、赞瑟姆（Valarie A Zeithamal）和贝利（Leonard L. Berry）等人在《服务质量的概念模式及其对未来研究的意义》一文中提出了一种用于服务质量管理的理论模型——服务质量差距分析模型（Service Quality Model），也称5GAP模型，该模型可以作为服务组织改进服务质量和营销的基本框架，有助于分析服务质量问题产生的原因并帮助管理者了解应当如何改进服务质量。



工具模型

5GAP模型分析并提出了服务质量可能存在的五个方面的差距，如图5-32所示。

☺ 差距1：质量感知差距，是指服务企业不能准确地感知顾客服务的预期。

☺ 差距2：质量标准差距，是指服务提供者所制定的服务标准与公司管理层所认知的顾客的服务预期不一致而出现的差距。



- ☺ 差距 3: 服务传递差距, 是指服务生产与传递过程没有按照企业所设定的标准来进行而产生的差距。
- ☺ 差距 4: 市场沟通差距, 是指市场宣传中所做出的承诺与企业实际提供的服务不一致而产生的差距。
- ☺ 差距 5: 感知服务质量差距, 是指顾客所感知的或者实际体验的服务质量与其所预期的不一致而产生的差距。

在这 5 个差距中, 前 4 个是导致服务质量缺陷的主要因素, 第 5 个是由顾客感知的服务与期望的服务所形成的。差距 5 是顾客差距, 即顾客期望与顾客感知的服务之间的差距, 这是差距模型的核心。

图 5-32 所示模型的上半部分与客户有关, 而下半部分则与服务提供者有关。其中, 客户所期望的服务是客户过去的服务体验经验、个人需要和口碑沟通的函数; 同时, 它还受到服务企业营销宣传的影响。客户所体验的服务在模型中称为感知服务, 它是一系列内部决策和活动的结果。

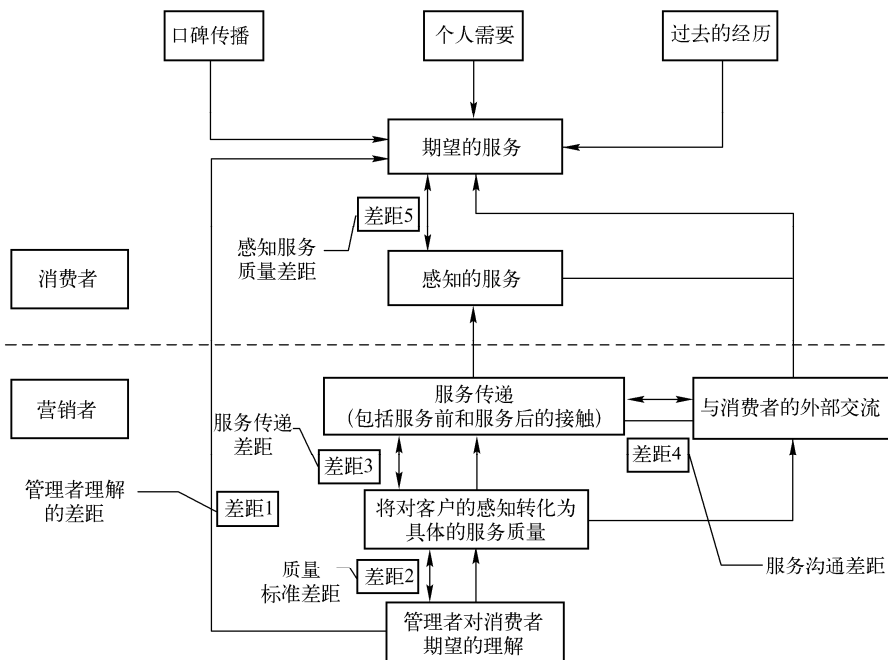


图 5-32 服务质量差距模型图



1) 质量感知差距 (GAP_1)

(1) 原因：主要原因是管理者没有深刻地理解服务和服务竞争的特性。具体表现为，市场调研和需求分析信息不准确；对顾客期望的解释不准确；未进行需求分析；管理层次过多导致信息传递失真等。企业的管理者和员工能否理解顾客需求并提供个性化的服务，对质量感知差距的改善至关重要。由此可以看出，服务质量具有理解性的特性。

(2) 结论：该差距随着市场研究导向程度的增加而减少；随着由下而上的交流过程的增加而减少；随着管理层次的增加而增加。

(3) 方法：缩小质量感知差距的方法如下所述。

- ☺ 获取有关顾客期望的准确的信息是缩小此差距的前提。可以通过市场研究（包括顾客拜访、调查研究、建立投诉系统、举行顾客座谈会等方式）获取信息。
- ☺ 建立良好的顾客关系。常用关系营销来描述这种战略方法，该方法强调加强公司与现存顾客之间的联系。
- ☺ 改善从顾客接触人员到管理层的上行沟通，以增进对顾客期望的了解。
- ☺ 服务的失败是不可避免的，即使公司很清楚地理解顾客期望。理解服务失误时期顾客的期望并尽最大努力进行服务补救，对于缩小此差距是最关键的战略。

2) 质量标准差距 (GAP_2)

(1) 原因：主要原因是企业高层领导者没有将服务质量问题列为企业的首要问题而导致服务计划工作出现问题。具体表现为，计划失误或计划程序有误；计划管理水平低下；组织目标不明确；服务质量计划缺乏高层管理者的有力支持等。服务提供者能否做到所提供的服务标准与企业所认知的顾客期望服务一致，对缩小质量标准差距的大小是非常重要的。由此可以看出，服务质量具有设计性的特性。

(2) 结论：该差距随着对服务质量管理的重视的增加而减小；随着和服务质量相关的目标设定而减小；随着服务的标准化而减小；随着管理者对服务可行性的理



解的增加而减小。

(3) 方法: 缩小质量标准差距的途径主要有两个, 即有效地开发和设计服务, 以及建立顾客定义的服务标准。

开发和设计服务的最大障碍, 是不能在概念开发、产品开发和市场测试阶段描绘服务的样子。使服务说明书与顾客期望相匹配的关键之一, 是客观描述关键服务过程的特点并使之形象化, 使员工、顾客和经理均知道正在做的服务是什么, 以及他们每个人在服务实施过程中所扮演的角色。解决在设计和说明无形的服务过程中所遇困难的重要工具是服务蓝图的制定。

服务的一个最重要的特点是其质量的标准并不取决于服务提供者一方, 顾客对服务质量的感知才是服务质量的最重要衡量标准。因此, 服务的标准应该以顾客作为出发点。

3) 服务传递差距 (GAP₃)

(1) 原因: 服务传递差距是指服务生产与传递过程没有按照企业所设定的标准来进行而产生的差距, 主要原因是管理与监督不力, 员工对顾客需要或期望感知有误, 以及缺乏技术、运营方面的支持。服务传递差距来自如下三个方面。

☺ 员工: 员工不能清楚理解自己在公司中扮演的角色; 员工感到在顾客和公司管理者之间左右为难; 未能选用合适的员工; 技术支持不充分; 评价与奖惩不当; 缺乏授权和团队合作。

☺ 顾客: 在服务传递中要求顾客能参与, 但有的顾客不懂得参与的必要性, 有的顾客了解其角色但因为某些自身的原因不愿意或不能够完成这些角色。

☺ 中间商: 服务质量发生在顾客与服务提供者之间的人员互动之中, 但很多服务业公司和很多制造业公司面临的情况却是由不在其直接控制之下的中间商 (如零售商、总经销商、代理和经纪人等) 代表他们与顾客互动, 中间商有时并不一定按照其服务的特许人的要求去进行这些服务传递。服务的生产与传递能否按照企业所设定的标准去执行, 是减少服务传递差距的关键所在。由此可以看出, 服务质量具有执行性的特性。

(2) 结论: 该差距将随着团队合作程度的增加而减小; 随着员工和工作的适合



程度的增加而减小；随着工具和工作的适合程度的增加而减小；随着员工授权程度的增加而减小；随着员工评价系统的改进而减小；随着服务人员角色冲突程度的增加而增加；随着服务人员角色模糊程度的增加而增加。

(3) 方法：针对服务传递差距产生的三个方面原因，可以从以下三个方面来缩小该差距。

- ⑤ 人力资源战略：建立一支以顾客为导向的、以服务为理念的员工队伍，组织必须雇用正确的人员，进行人员开发保证服务质量，提供所需的支持系统，保留最好的人员。
- ⑤ 增加顾客参与的战略：在服务过程中，顾客的参与水平和特征是战略性的决定，它会影响到组织的生产力、组织相对于竞争对手的位置、组织的服务质量和顾客的满意度。顾客参与战略的总目标是提高生产力和顾客满意度，同时降低由于不可预测的顾客行为产生的不确定性。开发在服务传递时有关顾客参与的发展战略，组织首先要决定需要哪种类型的顾客参与，从而定义顾客的工作。有的服务仅要求顾客在场（如音乐会、航空旅行），有的则可能要求顾客通过付出精力或提供信息实现中的水平的参与，还有的可能要求顾客实际生产服务产品（如健康训练）。

当顾客的角色定义清楚后，组织可以通过吸引合适的顾客并进行教育和训练，使其有效地完成服务的参与角色。由于在服务的供给和消费过程中，顾客之间常常相互影响，所以对于顾客要进行细分，对不同的细分群体进行差异化的管理和服务，这样可以增加顾客的满意度。

⑤ 通过中间商有效供给服务的战略分为如下三种。

- ◇ 控制战略：当服务的主供应商拥有顾客急需的忠诚的独特服务，或者其他形式的经济权利时，可以通过建立收入和服务绩效标准、度量结果并以绩效水平为基础给予中间商报酬或奖励来控制中间商。
- ◇ 授权战略：当服务的主供应商缺乏足够的资源来控制渠道时，应允许中间商有更大的灵活性。
- ◇ 合伙战略：这是具有最高效率潜力的战略，包括与中间商合伙，一起



了解最终顾客，建立标准，改善供给，以及诚实地沟通。

4) 市场沟通差距 (GAP₄)

(1) 原因：市场沟通差距是指市场宣传中所做出的承诺与企业实际提供的服务不一致而产生的差距，产生的主要原因可以分为两类，即市场沟通的计划与执行不力，以及企业在广告宣传和市场沟通中过度承诺。具体表现为，市场沟通计划与服务运营未能融合在一起；传统的外部营销与服务运营不够协调；组织没有执行市场沟通中大力宣传的服务质量标准；过度承诺等。服务企业能否做到服务承诺与实际提供的服务一致，能否与外部顾客进行有效的沟通，能否用顾客听得懂的语言来表达服务，能否耐心倾听顾客的陈述，这些都是解决市场沟通差距的要点。由此可以看出，服务质量具有沟通性的特性。

(2) 结论：该差距将随着水平交流的增加而减小；随着过度承诺倾向的增加而增加。

(3) 方法：企业要缩小市场沟通差距，就必须精心整合组织企业内、外部的沟通渠道。

- ◎ 对服务承诺的管理：营销人员对顾客的服务承诺要切合实际，要确实能保证可靠。如果对顾客承诺高于实际水平，这样对建立长期的顾客关系是极为不利的。
- ◎ 对顾客期望的管理：可以向顾客提供不同价值等级的服务选择，建立服务标准以便顾客对服务价值进行评估。还要对顾客不现实的期望进行谈判，使他们进一步了解服务的价值，以调整顾客对服务的期望。
- ◎ 改进顾客教育：组织应该在提供服务前，让顾客为服务过程做好准备，应该教育顾客尽量避开需求高峰而选择需求低谷，因为在顾客的需求高峰期往往会让顾客花更多时间来等待，增加了顾客的让渡成本，降低了满意度。
- ◎ 对内部营销沟通的管理：对内部营销沟通的管理主要是为了保证服务传递与承诺的一致或做得更好，包括有效的垂直沟通和水平沟通，后台人员和外部顾客的一致性，创建跨职能团队。垂直沟通包括管理层和员工的向上或向下沟通，水平沟通指组织中跨职能边界的沟通，后台支持人员与外部顾客主要



是通过互动和评测来协调一致的，而跨职能团队的创建也能有效地提高沟通水平。

5) 感知服务质量差距 (GAP_5) 是指顾客所感知的或实际体验的服务质量与其所预期的不一致而产生的差距。这是差距模型的核心。具体表现为，口碑较差；企业或地方形象差；服务失败等。

(1) 原因：导致顾客感知服务质量差距的原因在于前面提到的 4 个服务质量差距。

(2) 方法：弥合顾客感知服务质量差距的关键在于弥合前面的 4 个服务质量差距。感知服务量差距是前 4 个服务质量差距一起作用的结果，但并不是前 4 个服务质量差距的简单累加，应当用一个函数来表示这种关系，即 $GAP_5=f(GAP_1, GAP_2, GAP_3, GAP_4)$

6) 各个服务质量差距间关系的分析

(1) GAP_1 =管理层对顾客期望的感知-顾客对服务的预期。

如果管理层对顾客期望的感知不准确，且与顾客的期望产生偏差，则 GAP_1 必然产生。在服务设计、传递和接触的一系列的过程中，服务本身也就是管理层对顾客期望的感知这一过程的源泉。如果服务本身不符合顾客的预期，那么无论它的设计多么完美，传递多么准确，都并非顾客想得到的服务。所以只要存在服务质量感知差距，则必然产生服务质量标准差距、服务传递差距和市场沟通差距，即 GAP_1 直接影响到 GAP_2 、 GAP_3 和 GAP_4 ， GAP_1 的存在必然导致 GAP_2 、 GAP_3 和 GAP_4 产生，即 GAP_1 是其他三个差距产生的充分条件，则 GAP_1 对它们所造成的影响可分别表示为 GAP_{1-2} 、 GAP_{1-3} 和 GAP_{1-4} 。

(2) GAP_2 =管理层将感知转化为服务质量规范-对顾客期望的感知。

GAP_2 产生的原因一方面是由 GAP_1 决定的，另一方面是由于管理层对顾客期望的服务未加以重视。虽然管理层对服务的感知符合顾客的标准，但在设计和制订服务规范的过程中，却偏离其所感知的服务，导致 GAP_2 的出现。如果服务提供者在提供服务的过程中，服务标准不符合顾客的期望，那么他们所传递的服务也是与顾客的期望相偏离的。只要服务质量标准差距存在，那么服务传递差距和市场沟通差



距就随之而产生, 所以 GAP_2 直接影响 GAP_3 和 GAP_4 , 即 GAP_2 是 GAP_3 和 GAP_4 产生的充分条件, 将 GAP_2 对它们的影响分别设为 GAP_{2-3} 和 GAP_{2-4} 。

(3) GAP_3 =服务的生产和传递-服务质量标准。

服务的生产和传递是指服务的提供者将服务提供给顾客的过程。准确地传递服务意味着在正确的时间、正确的地点, 将恰当的服务以适当的价格提供给顾客。如服务传递得不准确, 则 GAP_3 必然产生。

(4) GAP_4 =服务的生产和传递-外部市场沟通情况。

如果服务提供者在市场上做出过度的承诺, 而服务传递却没有达到这样的承诺; 或者服务承诺是恰当的, 但是服务提供者未能充分了解该承诺而出现承诺与服务传递脱节的现象, 则 GAP_4 就会产生。

(5) GAP_5 =顾客对服务的感知-顾客对服务的期望。

GAP_5 是顾客对某一服务质量评价的决定因素, 也就是感知的服务质量。它的大小是由前 4 个服务质量差距决定的, 可将这些服务质量差距表示为函数形式, 即 $GAP_5=f(GAP_1, GAP_2, GAP_3, GAP_4)$ 。 GAP_5 的变化同其余 4 个服务质量差距是正相关的, 当前 4 个服务质量差距都增大时, GAP_5 随之增大; 相反, 当前 4 个服务质量差距都缩小时, GAP_5 也跟着缩小。



深入解读

服务质量差距模型的中心思想在于弥合期望服务与感知服务之间的差距, 以使顾客感到满意并与之建立长期的关系。自该模型提出以来, 不仅被理论界所广泛接受, 而且也被交通运输业、银行业、电信业等服务行业所广泛使用, 同时也在应用中得到了不断补充和完善。

参考文献

- [1] 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理[M]. 王永贵, 译. 第 14 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [2] 肖丽, 朱姝, 肖凌. 战略营销[M]. 郭毅, 陆定光, 审校. 北京: 电子工业出



版社，2003.

[3] 芮明杰. 市场营销管理——定位·联盟·策略[M]. 上海：复旦大学出版社，2001.

[4] 彭星闻，万后芬. 市场营销学[M]. 北京：中国财政经济出版社，2000.

[5] 戴维·A·阿克. 战略市场管理[M]. 王霞，申跃，译，王高，审校. 第7版. 北京：中国人民大学出版社，2005.

[6] 方光罗. 市场营销学[M]. 第二版. 大连：东北财经大学出版社，2006.

[7] 萨布哈什·杰恩. 市场营销策划与战略案例[M]. 贾光伟，译. 第6版. 北京：中信出版社，2002.

[8] 加里·阿姆斯特朗，菲利普·科特勒. 科特勒市场营销教程[M]. 俞利军，译. 北京：华夏出版社，2000.

[9] 罗玛丽·瓦利，莫尔曼德·拉夫. 零售管理教程[M]. 胡金有，译. 北京：经济管理出版社，2004.

[10] 吴泗宗. 市场营销学[M]. 北京：清华大学出版社，2005.

[11] 杰罗姆·麦卡锡，小威廉·D·佩罗特. 基础营销学[M]. 胡修浩，译. 上海：上海人民出版社，2001.

[12] 罗伯特·J·多兰，赫尔曼·西蒙. 定价圣经[M]. 董俊英，译. 北京：中信出版社，2008.

[13] 龚荒，杨雷，等. 商务谈判与推销技巧[M]. 北京：清华大学出版社，北方交通大学出版社，2010.

[14] 尼尔·雷克汉姆. SPIN Selling 销售巨人[M]. 石晓军，译. 北京：企业管理出版社，2004.

[15] 丁兴良. 顾问决定价值/SPIN——顾问式销售技巧[M]. 第2版. 北京：经济管理出版社，2012.

[16] 斯蒂文·阿布里奇. 服务·服务·服务——企业成长的秘密武器[M]. 戴骏，译. 长春：吉林人民出版社，1998.

[17] 雷蒙德·P·菲斯克，等. 互动服务营销[M]. 张金成，译. 北京：机械



工业出版社, 2001.

[18] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务管理与营销[M]. 韩经纶, 译. 第2版. 电子工业出版社, 2002.

[19] 叶万春. 服务营销学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2001.

[20] 克里斯托弗·洛夫洛克, 约亨沃茨. 服务营销[M]. 韦福祥, 译. 第7版. 北京: 机械工业出版社, 2014.

[21] 丹尼斯·J·克希尔. 内部营销[M]. 刘京安, 臧恒佳, 译. 北京: 机械工业出版社, 2000.

[22] 严浩仁. 顾客忠诚管理——机理分析与策略指导[M]. 北京: 经济科学出版社, 2005.

[23] 詹姆斯·赫斯克特, 小厄尔·萨塞, 莱恩·史克莱斯格. 服务利润链[M]. 王兆刚, 夏艳清, 译. 北京: 机械工业出版社, 2005.

[24] 郭国庆, 钱明辉. 市场营销学通论[M]. 第三版. 北京: 中国人民大学出版社, 2005.

[25] 杰姆·G·巴诺斯. 客户关系管理成功奥秘——感知客户[M]. 刘祥亚, 郭奔宇, 王耿, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002.

[26] 克里斯托弗·洛夫洛克, 约亨·沃茨. 服务营销[M]. 谢晓燕, 赵伟韬, 译. 第6版. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.

[27] 马丁·克里斯托弗, 阿德里安·佩恩, 大卫·巴伦泰恩. 关系营销——为利益相关方创造价值[M]. 逸文, 译. 北京: 中国财政经济出版社, 2005.

[28] 罗兰·T·拉斯特, 凯瑟琳·N·莱蒙, 达斯·纳拉扬达斯. 顾客资产管理[M]. 汪涛, 译. 北京: 北京大学出版社, 2009.

[29] 马刚, 李洪心, 杨兴凯. 客户关系管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2005.

[30] 杰伊·寇里, 等. 顾客金字塔的行销秘密[M]. 陈琇玲, 译. 台北: 麦格罗·希尔国际出版(中国台湾)公司, 2000.

[31] 詹·卡尔森. 关键时刻 MOT[M]. 韩卉, 译. 北京: 中国人民大学出版



社，2013.

[32] 乔·吉拉德，斯坦利·H·布朗. 把任何东西卖给任何人[M]. 贾子达，杜娟娟，译. 北京：当代中国出版社，2012.

[33] 瓦拉瑞尔·A·泽丝曼尔，等. 服务营销[M]. 张金成，白长虹，等，译. 第5版. 北京：机械工业出版社，2012.

[34] 森吉兹·哈克塞弗. 服务经营管理学[M]. 顾宝炎，时启亮，等，译. 北京：中国人民大学出版社，2005.

[35] 维克托·迈尔·舍恩伯格，肯尼思·库克耶. 大数据时代[M]. 盛杨燕，周涛，译. 杭州：浙江人民出版社，2013.

6 团队学习与创新工具

进入 21 世纪，人类社会步入了知识社会的时代，以各种形式存在的组织均处于一个 10 倍速发展、剧烈变化的环境中，并将面对两种且只有两种选择：“要么创新，要么死亡”（托马斯·彼得斯语）。组织对于创新的需要达到如此迫切的程度，这在人类历史上是从未有过的。彼得·圣吉大师曾经断言：“未来成功的组织，将是那些基于学习型的组织。”学习型组织的学习包括个人的学习、团队的学习和组织的学习三个层次。个人的学习获得的是个人的价值观、个人的愿景、个人的知识、个人的能力；团队的学习获得的是团队的价值观、团队的愿景、团队的知识、团队的能力；组织的学习获得的是组织的价值观、组织的愿景、组织的知识、组织的能力。在此前的组织建设过程中，都曾试图将个体与组织直接联系起来，但往往很难成功，因为个体与组织之间并不直接搭界，而个体是与团队直接联系的。学习型组织很好地解决了这个问题，团队的学习在组织建设的过程中起到了承上启下的中间纽带作用，将个体的发展与组织的发展很好地联系起来。本单元向大家推荐 13 个团队的学习与创新工具。



行动学习法



来龙去脉

行动学习法（Action Learning）也称为“干中学”，是一种团队学习方法。英国管理学家雷格·瑞文斯（Reg Revans）在 1946 年至 1954 年担任英国国家煤炭管理



局煤炭理事会教育培训负责人期间，首次在英格兰和威尔士煤矿企业里成功地实施了行动学习法，因此被尊称为“行动学习之父”。之后，社会心理学家库博（David Kolb）在此基础上继承并开创了行动研究这一新理论。之后，马奎特（Michael J. Marquardt）整合了以上两者的研究方法，形成了现在的行动学习法。目前，行动学习法已被众多大型国际化公司所普遍采用。



工具模型

行动学习法是一个以完成预定工作为目的，在同事和小组伙伴支持下，持续不断地反思与学习的过程。在学习中，参加者通过解决工作中遇到的实际问题，反思他们自己的经验，学习别人的经验，在得到帮助的同时，也帮助别人解决他们的问题，达到相互学习和促进提高的目的。行动学习体系如图 6-1 所示。

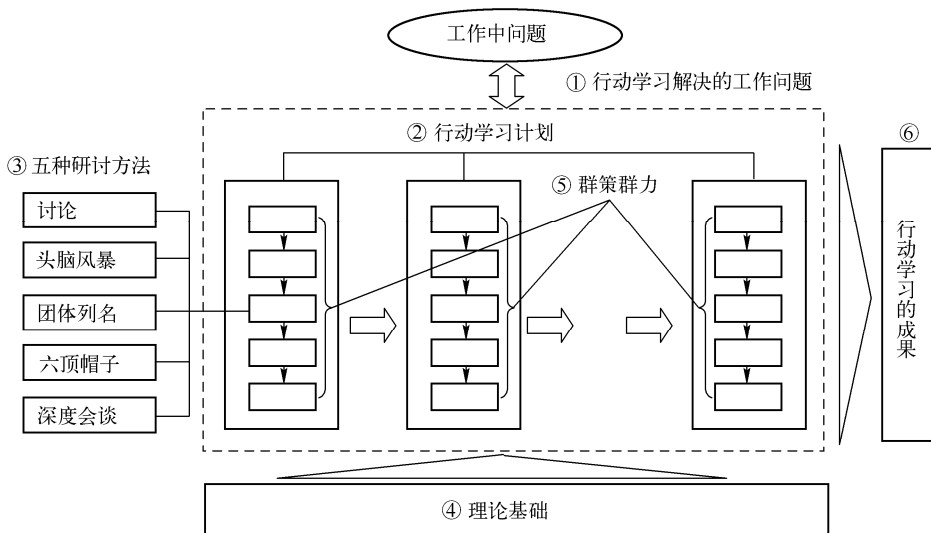


图 6-1 行动学习体系

行动学习包含如下 4 个层面的含义。

- ☺ 行动学习是一小组人共同解决组织实际存在问题的过程和方法。行动学习不仅关注问题的解决，也关注小组成员的学习发展及整个组织的进步。
- ☺ 行动学习是一个从自己的行动中学习的过程。行动学习的关键原则是，每个人都有潜能，在真正“做”的过程中，这个潜能会最大限度地发挥出来。



- ☺ 行动学习通过一套完善的框架,保证小组成员能够在高效地解决实际存在的问题的过程中实现学习和发展。行动学习的力量来源于小组成员对已有知识和经验的相互质疑和在行动基础上的深刻反思。行动学习可以用以下公式来表述:

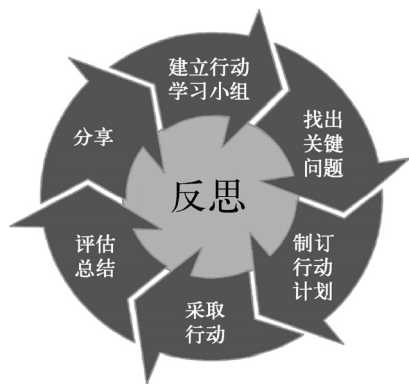
$$AL = P + Q + R + I$$

式中, AL (Action Learning) 表示行动学习; P (Programmed Knowledge) 表示结构化的知识; Q (Questions) 表示质疑 (问有洞察性的问题); R (Reflection) 表示反思; I (Implementation) 表示执行。

- ☺ 行动学习是一种综合的学习模式,是学习知识、分享经验、创造性研究解决问题和实际行动四位一体的方法。

功能导向的行动学习步骤图如图 6-2 所示。

1) 建立行动学习小组 行动学习小组的成员数量一般为 6~7 人。成员可由同一机构的同一部门的人员组成;可由同一机构不同部门的人员组成;可由不同机构同一类部门的人员组成;可由不同机构不同类部门的人员组成。



小组成员的选择标准一般如下所述。

- ☺ 小组成员要有互补的专业或经验背景。
- ☺ 小组成员最好具有不同的学习风格,如理论型、实干型、反思型、创新型。
- ☺ 小组成员有解决问题的强烈的愿望。
- ☺ 社会属性的多样性,如年龄和性别比例等。

行动学习小组一般每月开一次会,每次 1~3 天;每个人带着单位工作中的困难、问题参加活动;运用集体讨论的办法,互相贡献思想、经验,学习必要的知识(请有关专家来传授);然后回到单位一边行动,一边收集资料,一边深入思考。

对于来自同一部门同一机构的人组成的行动学习小组,其学习团队和工作团队合一。但与完成一般学习不同,行动学习要解决问题,并且要将任务分解,把责任落实到人,个人接受任务、承担责任并对集体承诺。行动学习强调要有问题的拥有



者，意味着对问题自始至终地关注，竭尽全力地参与研究，积极主动的探索和实践。

表 6-1 为行动学习中的六个角色表。图 6-3 所示为研讨会策划流程图。

表 6-1 行动学习中的六个角色表

| 角色名称 | 主要作用 | 来源 | 基本要求 |
|------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| 发起人 | 在组织内发起和推动行动学习 | 组织的高层领导，很多情况下是最高领导 | 深刻认识行动学习的意义和价值，具有推动组织变革的决心 |
| 召集人 | 具体管理和监督行动学习过程，为行动学习提供资源 | 一般由发起人委派，发起人也可以作为召集人 | 认识行动学习的价值，具有良好的沟通和协调能力，有一定的调配资源的能力 |
| 催化师 | 行动学习的设计和过程把握 | 可以来自内部，也可以外聘 | 具备催化技巧，良好的沟通和协调能力，做事认真，有热情，有稳定的心理素质 |
| 小组成员 | 解决问题的主体，并致力于自身的学习与发展 | 组织内部为主，有时也从外部引进少量小组成员 | 对问题有基本的认识，关注问题的解决，有学习的承诺，专业背景体现互补性 |
| 组长 | 在催化师的指导下，具体组织小组研讨，负责行动学习小组行动计划的落实 | 组织内部，一般由相关职位的经理人员或业务骨干担任 | 掌握一般催化技巧，具有负责精神和协调能力 |
| 专家 | 阶段性为行动学习小组提供专业支持的人 | 一般来自外部的咨询公司、科研院所、政府主管部门、行业协会，也可以来自组织内部 | 对所请教的问题有很深的理论功底或了解最新的发展动态和信息 |

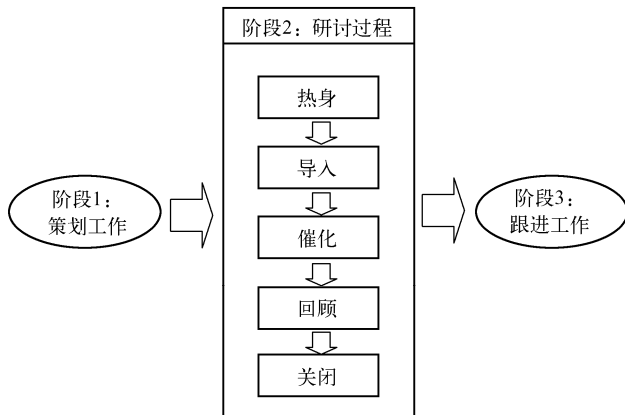


图 6-3 研讨会策划流程图

2) 找出关键问题 爱因斯坦说：“提出一个问题，往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅是一个数学上或实验室中的技能而已，而提出新的问题、新的可能性，从新的角度看旧的问题，却需要有创造性的想象力。”



找问题的过程经常成为探寻、学习、发现的过程，成为反复调查研究的过程，成为学习一套思想方法、工作方法的过程。找准了问题，就已经解决了问题的一半。

开始的时候，找问题往往是个难点，因为存在着团队学习的智障——不提没把握的问题，不提分歧性的问题，不提质疑性的问题，只作折中性的结论。所以开展行动学习，应努力营造学习型组织的文化，怀着开放的心态，坚持发展的观念，有勇气，敢担当。起始阶段，找问题可能要耗费更多的时间，但是值得。

寻找问题最直接的方法有以下两种。

- ☺ 通过关键负面事件来寻找：企业出了事故、客户投诉、退货、质量问题被曝光、关键员工流失、预算指标完不成、可行性研究报告指标落空等都是问题。
- ☺ 通过标杆比较来寻找：标杆比较出的差距就是问题。

3) 制订行动计划 小组成员经过深入思考和研讨交流，最后聚焦、制订出行动学习计划。行动学习计划表见表 6-2。

表 6-2 行动学习计划表

| 任务名称 | | | | | | | 预计完成时间 | | | | |
|------|-------|-----|------|------|-----|-------|--------|----|----|----|----|
| 序号 | 解决的问题 | 召集人 | 参加人员 | 外部专家 | 催化者 | 工具及方法 | 达成的目标 | 时间 | 地点 | 资源 | 备注 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |

4) 采取行动 小组研讨学习后，小组成员回到工作岗位合作或独立工作，收集相关信息，寻求支持要素，执行行动计划。行动学习成果必须通过行动的过程才能得到实现，也只有通过行动才能对组织产生实质性的影响。小组成员也只有在行动的过程中才能进一步反思，以加深对问题的认识。

5) 评估总结 行动学习结果的评估总结是行动学习的一项重要内容，包括对问题解决效果的评估，问题解决过程中的经验总结，个人的学习体会和感受，问题解决方案改进建议，行动学习过程改进建议等。表 6-3 为行动学习效果评估表。



表 6-3 行动学习效果评估表

| 序号 | 准 则 | 符 合 程 度 | | | | |
|----|-------------------------|---------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 行动学习成果可以马上投入应用 | | | | | |
| 2 | 行动学习产生清晰的可以衡量的收益 | | | | | |
| 3 | 行动学习成果触及问题的本质，从根本上解决了问题 | | | | | |
| 4 | 行动学习成果有良好的成本收益比 | | | | | |
| 5 | 行动学习产生的解决方案优于一般的方法产生的方案 | | | | | |
| 6 | 小组成员解决问题的能力大大提高 | | | | | |
| 7 | 行动学习成果可以在组织内部广泛共享 | | | | | |
| 8 | 组织学习文化和团队合作意识提升 | | | | | |

6) 分享 行动学习是学习型组织建设的一种具体的实践方法，学习型组织的特征之一就是分享。在评估总结的基础上，要将行动学习得到的好思想、好方法、好经验进行推介，有的可制定标准，制度化推行。

7) 反思 反思是贯穿行动学习过程始终的必须进行的活动。小组成员在解决问题的过程中，对自己及其他成员的经验进行质疑，并在行动的基础上不断反思，从而对问题的本质达到更深入的认识，并提出富有创造性的解决方案。表 6-4 为反思要点一览表。

表 6-4 反思要点一览表

| 序号 | 技 巧 | 说 明 |
|----|-----------------------|---|
| 1 | 放慢思考的过程，认识并完善每个人的思维模式 | <p>◎ 思维模式表现为一系列的想象和假设，这些想象和假设决定了我们如何思考问题，如何采取行动。</p> <p>◎ 人的思维模式的局限性，往往成为人解决问题的最大障碍。</p> <p>◎ 通过催化师和小组其他成员的质疑，以他人作为镜，个人就可以发现自己思维模式的问题，并通过学习其他成员的经验来完善自己的思维模式，这样人思考问题的能力就会提升</p> |
| 2 | 识别出以偏概全得出的所谓的规律 | <p>◎ 人在日常生活或工作中，很容易通过个别现象形成一些所谓规律性的认识，这就是典型的以偏概全。</p> <p>◎ 我们往往会利用这些未经证实的所谓的规律去解决新的问题，失败自然是无法避免。</p> <p>◎ 行动学习通过反思，确认我们的经验中哪些是一般性的认识，哪些是以偏概全的认识。在这个过程中，每个人都可以得到提高</p> |
| 3 | 关注我们真正所想但没有讲出来的东西 | <p>◎ 一般的研讨之所以缺乏效率，往往是由于参与者不愿意将自己的真实的想法讲出来，每个人由于公司政治等原因，在研讨中都有所保留。</p> <p>◎ 行动学习就是要创造这样一种气氛，让每个人必须讲出自己内心的真实想法，这些平时很难听到的内容，往往大大提高反思的质量和效率</p> |



续表

| 序号 | 技 巧 | 说 明 |
|----|----------------|--|
| 4 | 反思过程要有开放和坦诚的心态 | <p>◎ 反思过程要有效果，每个人都必须有开放的心态，有勇气接受一切质疑，愿意重新思考自己的心目中对问题的假设。</p> <p>◎ 同时，也要有勇气提出质疑，将帮助小组其他成员反思和提高作为自己的责任</p> |
| 5 | 通过结构化工具进行反思 | <p>◎ 在反思过程中有意识地使用各种结构化工具，可以有效提高反思的质量和效率。</p> <p>◎ 目前比较有效的可以用于反思过程的工具包括深度会谈和六项帽子。</p> <p>◎ 行动学习小组使用结构化工具的初期，一定要在催化师的指导下使用，以保证方法使用的规范性，提高工具的使用效果</p> |

【问题分析类工具】

问题分析类工具包括鱼骨图、问题树图、重要性紧急性矩阵图、“T”形方案评估图和矩阵式方案评估图，如图 6-4 至图 6-8 所示。

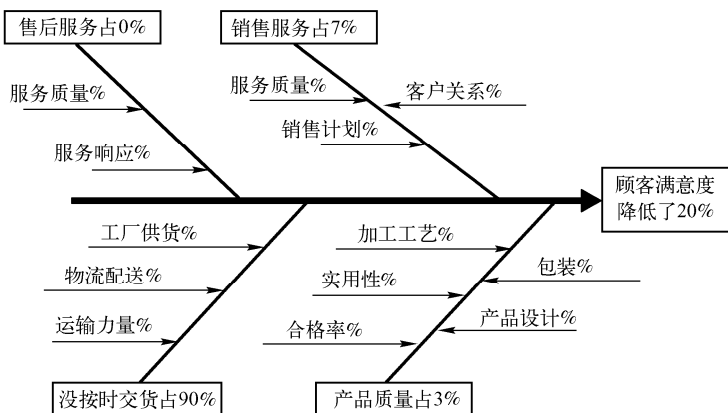


图 6-4 鱼骨图

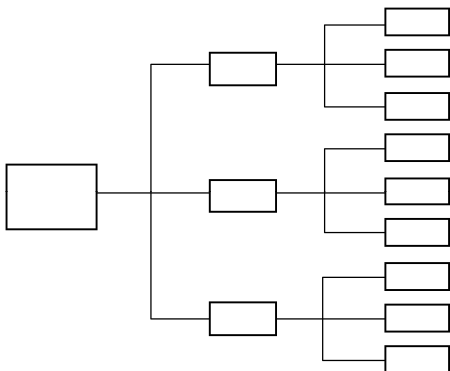


图 6-5 问题树图

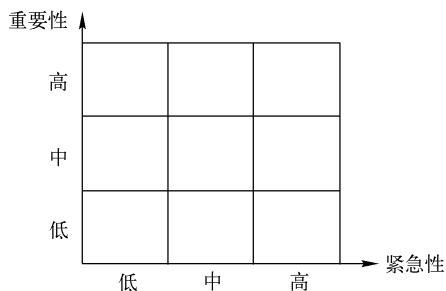


图 6-6 重要性紧急性矩阵图



A方案

| 缺点 | 优点 |
|----|----|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |

图 6-7 “T”形方案评估图

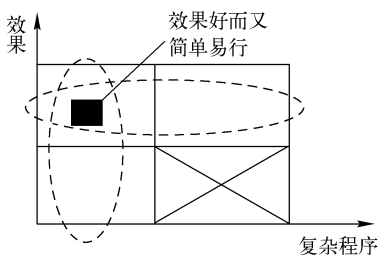


图 6-8 矩阵式方案评估图



深入解读

【关于行动学习法的名家论断】

行动学习法是一种可转化的和可持续的工作和学习方法。

——爱德华·戴明

行动学习是一项事业，是一项导致培训革命、催化管理革命的事业。

——菲立普·科特勒

一位密歇根大学的管理学教授，名叫诺埃尔·蒂奇……重新设计了课程。他后来在 1985 年至 1987 年担任克罗顿维尔的总负责人，为这里的工作倾注了巨大的热情，并引进了行动学习。

在更高级的 BMC 和 EDC 课程中，蒂奇的行动学习概念是贯穿始终的教学方式，该方式要求面对真实的企业管理问题进行探讨和学习。

通用电气向全世界宣布行动学习是 GE 改变成“全球思想、快速转变组织”的主要策略。没有引入行动学习前，通用电器的国际性业务占 18%，实施行动学习后，这个数字是 40%，并且很快要达到 50%。

——《杰克·韦尔奇自传》

我们通过行动学习的方法，成功地帮助世界各地的公司重塑它们的领导人，让他们能够跨职能、跨专业、跨国界地工作和领导……我们使管理者意识到他们那些过时的、负面的行为特征，并以先进的态度和行为来代替它们。我们已经使数千名参加过行动学习的学员能够在复杂、矛盾和不确定环境中自信、高效地进行领导……许多知名公司已将行动学习当成改善领导品质的秘密武器。

——詹姆斯·诺埃尔



群策群力会议



来龙去脉

杰克·韦尔奇（Jack Welch）在担任 GE 的 CEO 期间，有一项排在第一日程的工作，就是亲临克劳顿中心的每期培训班。与学员互动的课堂交流方式启发了他，他决定在整个 GE 推行群策群力（Work-out）计划。



工具模型

群策群力会议是通过一种员工座谈会的方式来运作的，邀请大约数十名到 100 名员工参加，并聘请公司外部的专业人员（如大学教授）来启发和引导员工进行讨论，而员工的上司并不在场。

早期的群策群力会议不需要特定的话题，可以讨论任何问题；随着参与者的戒心逐渐消除，可以确定会议的特定目标。为了减少对群策群力会议的恐惧感，先是小规模地仅让一部分志愿者参加。

在群策群力会议开始时，经理可能到场提出一个议题或安排一下议程，然后就离开。由外部人员启发与引导员工进行自由地讨论，员工可以把自己的问题列成清单，认真地对这些问题进行争论，然后准备好在经理回来时反映给他。在外部专业人员的帮助下，员工和经理之间的这种交流变得容易了许多。

群策群力会议结束前，GE 要求经理必须对每一项意见都要当场做出答复，如果是“同意”，那么要回答何时实施；如果是“不同意”，那么要回答为什么；如果是“我会思考一下”，那么要回答思考的期限。任何经理都不能对员工提出的这些意见或建议置之不理，这对消除官僚主义起到了巨大的作用。

群策群力会议实施七步法图如图 6-9 所示。

群策群力会议期间，组织者要使参与者感到能够轻松地开始任何议题，在组织内创造无边界沟通的气氛；采用结构化的方法，保证创意的激发；“强制性”放慢思维的节奏，保证研讨的质量；辅导和使用必要的工具和方法，保证研讨的效率。

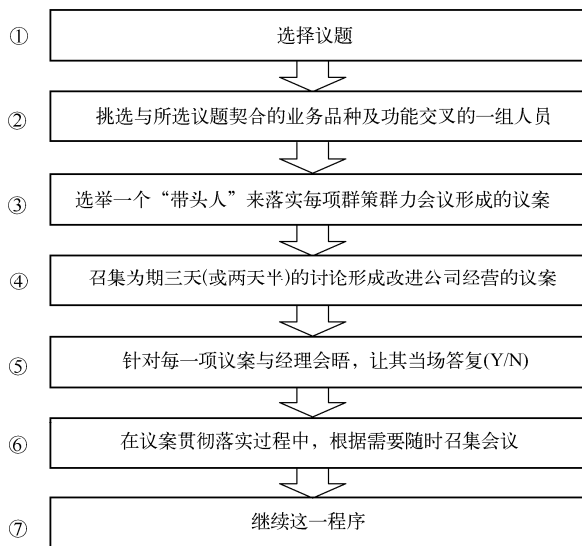


图 6-9 群策群力会议实施七步法图

群策群力会议研讨十步法图如图 6-10 所示。



图 6-10 群策群力会议研讨十步法图

(1) 找一个负面的关键事件, 摆现象。

☺ 任务: 寻找一个负面的关键事件, 描述关键事件的情景(摆现象)。



☺ 要求：一定是可观察到的现象，尽可能穷尽所有现象。

☺ 方法：头脑风暴法或团队列名法。

(2) 自由讨论，找原因。

☺ 任务：刨根寻找导致负面关键事件发生的深层原因（问题或障碍）。

☺ 要求：把已知的东西暂时放在一边，也不用考虑解决问题的方案。用好奇心来搜索书面、非书面信息，找出以为知道但不熟悉的地方。思考改善对“早已知道”的事情的看法。

☺ 方法：头脑风暴法或团队列名法。

(3) 聚焦重要问题。

☺ 任务：把所有的原因（即问题）列出来，对这些问题进行合并或删除。

☺ 方法：用团队列名法或投票选出重要问题。

(4) 把“问题”逻辑化、系统化。

☺ 任务：运用归纳法，把问题分组归类于多个题目下（多个子系统）。

☺ 要求：理解各子系统内每个问题之间的联系。放不进去的问题，考虑是否还应设其他题目（另一个子系统）。理解跨子系统的问题之间的联系。

☺ 方法：鱼骨图或问题树图。

(5) 把问题组按轻重缓急排序。

☺ 任务：把问题组落入“紧急性重要性矩阵”。

☺ 要求：再给问题组投一次票排队，确认每个问题组是否是独立的。

☺ 方法：重要性紧急性矩阵。

(6) 把问题组转化成目标。

☺ 任务：把问题组转换成目标。

☺ 要求：使用表述目标的语言，按 SMART 原则把目标度量化。

(7) 讨论解决问题（达成目标）的方案。

☺ 任务：制定首选方案和备选方案。

☺ 要求：设计解决问题的框架，找出实现目标的条件资源（现成的和潜在的）。



☺ 方法：头脑风暴法或团队列名法。

(8) 对解决问题的过程进行系统思考。思考内容包括：问题分析清楚了吗？抓住主要矛盾了吗？不解决这个问题的危害是什么？实现目标后将收获什么？采取这些方案会有什么副作用？

(9) 评估并确定解决方案。

☺ 任务：设计评估标准，对解决方案进行评估，预测实现方案的结果，评估方案是否简易、可行，提出满意的方案。

☺ 方法：“T”形评估法。

(10) 制订行动计划：制订边行动边研究学习的计划，建立成果汇报制度。学习小组对按标准达到目标负有责任，小组成员个人的成长是完成任务的保证。

有了群策群力会议，许多技术与管理上的问题可能会在平等而热烈地争论中迅速得以解决。如今，GE 几乎所有的员工都参加过群策群力会议。GE 的一位中年工人评价群策群力的作用时说：“25 年来，你们为我的双手支付工资，而实际上，你们本来还可以拥有我的大脑——而且不用支付任何工钱！”

群策群力是一种支持组织变革、解决问题和帮助经理人取得业绩的方法论。



深入解读

韦尔奇认为：“工作在第一线的人往往有一些如何使公司运营得更好的令人吃惊的想法，我们开发这种创造性，更清楚地倾听这些想法……把这些想法收集起来的愿望将我们引入了群策群力计划。群策群力计划有很多事情，如会议、团队、培训……但是它的中心目标是培养一种文化，在这种文化下，每个人的想法都有价值，每个人都是企业的一部分，领导者是在领导而不是在控制，在教练而不是旁观。群策群力计划是要开发存在于每个员工当中的创造力和生产力。”

群策群力会议是一种群策群力的解决问题方法，也是一种新的激励机制，它让员工获得一定的权力，使他们感觉到自己是公司的主人，这可以释放员工们的工作热情、智慧和自信心，使他们发挥潜能放手去干。

群策群力会议再次为 GE 高层证实了他们的认识——距离工作最近的人最



了解工作。通过群策群力计划，GE 从员工那里得到了许多宝贵的意见和建议，为 GE 创建了一种能够平等交流与沟通的文化。通过这种沟通，每一名 GE 员工的想法都会得到重视，每一名员工都能够发挥各自的作用；而经理人员通过对员工教练式的指导，也最终取得了良好的领导效果。还有一条非常直接的作用不容忽视，那就是通过群策群力计划，那些有官僚主义作风与倾向的人将无容身之地。

事后回顾法

来龙去脉

事后回顾法（After Action Review, AAR）这一概念萌芽于第二次世界大战期间，是美军用于记录作战过程及评估指挥官或部队表现的一种方法。后来，在美国陆军国家训练中心（National Training Centers）建立了一种模拟战争中获取教训及经验的机制。20 世纪 70 年代，美国陆军将此机制引入到全军，经过十多年的时间，广为一线军官所接受，并融入美国陆军部队文化，成为一项通行的做法。在海湾战争中，AAR 的运用非常普遍，在沙漠中随处可看到一群士兵聚集在散兵坑中或坦克周围，回顾最近的行动，寻找可能的改进。美军在海地的军事行动中又将 AAR 向前推了一大步，在那里，AAR 第一次被纳入整个行动的运作过程之中。

工具模型

美国陆军在演训后集体讨论的过程中，采用如图 6-11 所示的结构化的步骤，其中大约 1/4 的时间用于讨论前两个问题，1/4 的时间用于讨论第三个问题，一半的时间用于讨论第四个问题。

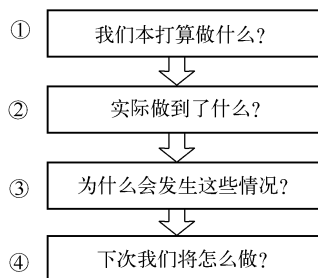


图 6-11 AAR 结构化研讨步骤图

1) 我们本打算干什么？

此阶段的重点是团队的成员必须对其任务目的和训练标准取得一致的认同，



否则就失去共同评估执行成效和检讨计划与结果之间差异的基础。在军队实务中，任务目标及目的通常被定义得非常明确，包括三个必要元素，即关键行动、执行行动时的条件及可接受的行动标准。

2) 实际做到了什么？

此阶段的重点在于要求 AAR 参与者就任务执行中实际发生的状况取得一致的看法。美国陆军国家训练中心透过三个不同的角度，客观采集信息以获取相对事实。这三种角度分别是观察员及管制员、仪器测量、录音或录像。

3) 为什么会发生这些情况？

此阶段的目标是找出导致成败的潜在原因。要回答这些问题，需要参与 AAR 的人员具备解决问题的技能和愿意承担责任的心态。团队必须针对多个可能的解释进行思考，从有限或彼此矛盾的信息中搜寻线索，发掘答案。为此，他们必须做到绝对诚实，敢于面对自己的缺陷，勇于承认错误，而不是推脱责任，在错误或缺点面前装聋作哑。正如一个美国陆军指挥官所说的：“如果你不愿意倾听批评，你就不应该实施 AAR。”

4) 下次我们将怎么做？

此阶段是接续第三个问题，找出下次的解决方案，也是 AAR 整个过程中最重要的步骤。一旦能够理解问题的原因，参与者也必须提出解决方法。特别重要的一点是，参与者所提出解决方法必须是自己能控制的范围，而不是超出自己控制范围的外部力量，否则这个过程可能不会产生直接的影响。如训练目标没有达到，分析原因归咎于其他单位支持不足，这就超出本身控制范围，就不是一个很好的解决方案。而这个阶段的另外一个目标就是找出团队表现良好、需要保持下去的关键事项。

为了让任务小组在事件中记忆的损失减少到最小程度，事件一结束，AAR 就必须马上开始，最好在当天进行。同时，应该尽可能地包括所有的关键参与者、中立的第三方观察员，以及全体工作人员和支持单位成员，甚至是更高层级的指



挥官。参与者应该就一些解决争议或分歧的机制取得共识，并确保不因出现分歧而停止讨论。



深入解读

依据美国陆军训练准则，AAR 可分为正式与非正式两种形式。二者不同之处在于，正式的 AAR 需要较多的资源及先期的计划，并必须事先完成辅教器材、训练场地及支持人员的协调及准备；非正式的 AAR（通常用于单兵、伍、班、排），则仅需较少的准备及计划。

AAR 同样适用于身处激烈竞争环境中的企业，壳牌、摩托罗拉、GE、联想等许多公司都已引入了 AAR 的学习机制。



咖啡屋会议



来龙去脉

2005 年，美国朱安妮塔·布朗（Juanita Brown, Ph.D.）和戴维·伊萨克（David Isaacs）在他们所著的《The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter》一书中提出了咖啡屋会议的形式，并提供了具体的操作步骤。



工具模型

咖啡屋会议是指有意图地营造一个像咖啡屋一样的环境：场地大小根据人数情况来定，摆上几套桌椅，每套桌椅可围坐四五个人，有桌布、鲜花、一些彩笔、即时贴、海报纸、板架，以及一些其他道具，若可能还可以点个蜡烛，放着轻音乐，来点茶点，然后四五个人坐成一桌，围绕一两个相关问题开始一轮一轮的交谈、对话、分享，通过将大家的思维和智慧集中起来，进行发现探索和解决问题的创造性过程。咖啡屋会议流程图如图 6-12 所示。

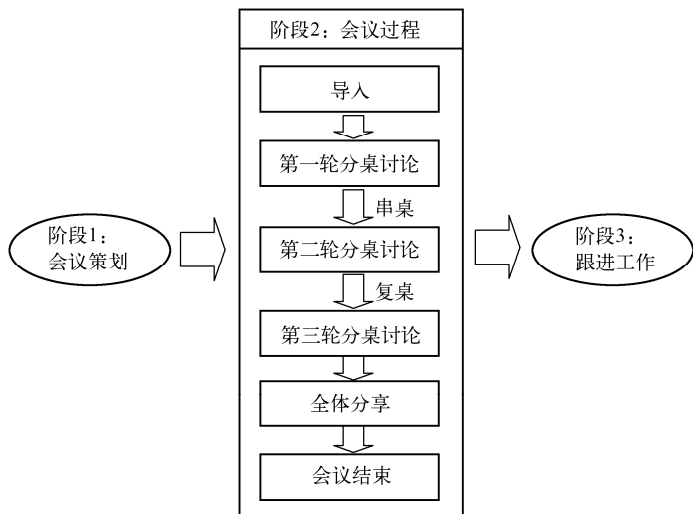


图 6-12 咖啡屋会议流程图

【咖啡屋会议设计七原则】

- ☺ 设定情境：明确会议的目的，有结构地选择参与人员，充分利用好时间、场地、费用等各种外在因素。
- ☺ 创造宽松的环境：营造一个热情的、放松的、心理安全的、舒适的环境。
- ☺ 探索真正有价值的问题：这是咖啡屋会议的目的所在。通过一个好的开放性的问题，来引发参与者的思索，激发出新的想法和可能性，唤醒人们心中潜在的智慧。
- ☺ 鼓励每个人的积极参与和贡献：咖啡屋会议常常会运用一些游戏规则，让每个人都有发言的机会。
- ☺ 流动、连接不同的观点：通过多轮的串桌，将不同的观点相互连接起来。
- ☺ 共同倾听：通过一起倾听并关注讨论的主题、模式及其中的真知灼见，让参与者感觉到个体和一个更大的整体的联系。
- ☺ 分享集体智慧：经过多轮的分桌对话后，再进行全体对话，让每个人都简短地分享一下他们对于自身有真正意义的观点、主题或核心问题，有利于新知识的形成及深度智慧的产生。



深入解读

1) 咖啡屋会议的适用条件

- ☺ 可用于分享知识、激发创新思维。
- ☺ 针对经营管理中的各种问题展开探索。
- ☺ 加强团队之间的沟通、认同和协作。
- ☺ 参加人数至少 12 人。
- ☺ 时间至少 90 分钟。

2) 咖啡屋会议中的角色

(1) 主持人：咖啡屋会议是一种有趣的讨论过程，主持这类讨论需要具备思想性、艺术性，以及对参与人的关心。

- ☺ 参与筹备小组的筹备工作，明确会议的目的、会议命名，确定参与人员，考虑外部因素条件等。
- ☺ 与会议组织者一起营造宽松的讨论环境。
- ☺ 解释本次咖啡屋会议的目的、议程、规则及桌长的角色。
- ☺ 提出多轮讨论的问题。
- ☺ 鼓励每个人都参与讨论。
- ☺ 在讨论过程中，流动观察各个小组的讨论。
- ☺ 时间管理，结束前一轮讨论，人员串桌，开始新一轮的讨论。
- ☺ 形成成果走廊。
- ☺ 创造性地使用咖啡屋会议七原则，以实现会议目的。

(2) 桌长：

- ☺ 建立并维持发言及聆听的良好气氛，鼓励并保证与会者人人都发言。
- ☺ 确认记录员，做好讨论记录。
- ☺ 偶尔在空当中加入自己的见解，证明自己的存在。
- ☺ 串桌时，同桌其他人串到别桌去，自己留在原位不动，欢迎新串过来的人。



- ☺ 概述上轮讨论中的主要观点,以便新串过来的人可以将这些想法和自己先前讨论中的要点结合起来。
 - ☺ 展开下一轮讨论。
 - ☺ 促进小组完成三轮讨论成果的整理。
- (3) 参与者:
- ☺ 相信这是一个开放的空间,勇敢地贡献自己的想法。
 - ☺ 欣赏、聆听及观察他人的想法。
 - ☺ 放下批评,学习反思——是否有更多想法的连接?
 - ☺ 让想法写在即时贴或海报纸上。



头脑风暴法



来龙去脉

头脑风暴法(Brain Storming)又称脑力激荡法,是由美国创造学家阿历克斯·奥斯本(Alex Faickney Osborn)于1939年首创的一种创造性技法。后经各国学者和管理人员的逐步发展完善,又衍生出结构化与非结构化的多种形式,现已成为团队学习与创新最常用的方法。



工具模型

头脑风暴是一种通过小型会议的形式,让所有参加者在宽松愉快、畅所欲言的气氛中诱发出集体智慧,相互启发灵感,最终产生创造性思维的方法。

1) 头脑风暴会议规则

- ☺ 与会人员一律平等,机会均等。没有领导、下属之分;没有专家、外行之分;没有水平高、低之分。
- ☺ 禁止批评和评论,也不要自卑。对别人提出的任何想法都不能批判、不得阻拦。即使自己认为是幼稚的、错误的,甚至是荒诞离奇的设想,也不得予以驳斥,禁止出现一些“扼杀性语句”。不要认为没考虑成熟,不要认为没把



握，禁止出现一些“自我扼杀性语句”，想到了就说。

- ☺ 提倡自由发言，畅所欲言，任意思考。会议提倡自由奔放、随便思考、任意想象、尽量发挥，主意越新、越怪越好，越疯越好。
- ☺ 以数量取胜。以谋求点的数量为目标，点子数量越多越好，不必在意质量。
- ☺ 巧妙地利用和改善他人的设想。每个与会者都要从他人的设想中激发自己，从中得到启示，或者补充他人的设想，或者将他人的若干设想综合起来提出新的设想等。

2) 头脑风暴法操作程序 见表 6-5。

表 6-5 头脑风暴法操作程序

| 阶 段 | 工 作 内 容 | 注 意 点 |
|-------------------|---------------------|-----------------------------------|
| 策划阶段 (头脑风暴前) | 明确主题 | 要解决什么问题？这个问题能够解决吗？ |
| | 明确头脑风暴的方式 | 注意上下级之间的压力，根据组织的氛围选择方式 |
| | 选择参与者 | 什么人可以参与这个问题的解决？参加人数一般为 6~10 人 |
| | 给与会者相关资料，留足够的时间提前思考 | 资料要支持主题，否则会跑题或脱离实际 |
| | 场地布置 | 环境要宽松，准备好笔、纸等工具 |
| | 设计引导催化方案 | 保证过程可控 |
| 风暴阶段 (头脑风暴中) | 讲解规则，调动气氛 | 方法、步骤、禁止评论或批评等事项，不要冷场 |
| | 与会人员畅所欲言 | 五大规则不可违反 |
| | 记录下大家的观点 | 按顺序记录，语意不清时应进行确认 |
| | 关闭会议 | 汇总、肯定、表扬，说明会后计划 |
| 评价选择阶段 (头脑风暴后) | 将会议记录整理分类，反馈给参加者 | 一般点子都不能直接用，应进行整理和完善构想，进行系统性、逻辑性分析 |
| | 方案评价 | 从效果和可行性两个方面来评价 |
| | 选择方案 | 选择最合适的方案 |



深入解读

头脑风暴法的原理是，如果团队拥有的主意数量越多、种类越多，团队就越容易找到他们所需的答案。



【头脑风暴法成功运用的三个条件】

- ☺ 具备学习型组织的文化氛围：开放的、创新的、进取的、反思的、自我扬弃的、人格独立的、分享的。
- ☺ 宽松的讨论环境，清新宜人，心理安全，规则不被破坏。
- ☺ 策划和准备充分，包括过程的设计、主持人的选择、参与人员的选择等。



团队列名法



来龙去脉

团队列名法是由头脑风暴法衍生出来的，是一种结构化的头脑风暴法，可以更好地解决发言机会不均等的问题。



工具模型

团队列名法操作步骤见表 6-6。

表 6-6 团队列名法操作步骤

| 步 骤 | 步 骤 名 称 | 操 作 要 点 |
|-----|---------|---|
| 1 | 小组准备 | 小组围坐，主持人说明议题，鼓励大家积极思考，贡献思想 |
| 2 | 个人活动 | 在限定的时间里，小组成员独自把自己的所有意见按顺序排列，写在纸上，其间不允许讨论 |
| 3 | 个人发言 | 主持人指定专人负责记录和发言顺序。第一轮发言，限定每人只能讲其意见中的第一条，如自己的意见别人讲过，不再重复，讲自己的下一条。由记录者将意见逐条编号顺序记录。如此一轮一轮地进行。如果某一成员没有新意见了，则越过，直至全体人的意见都讲出来为止。在别人发言时，不允许对提出的意见进行评论 |
| 4 | 小组讨论 | 小组成员对每一条意见进行讨论，如果有不清楚的可以提问，可请提出意见的人进一步澄清解释，说明含义 |
| 5 | 小组决策 | 所有成员根据自己认为重要的程度从全组列出的意见中选出若干条（如 5 条），并排列打分（如排列第一的给 5 分，排列第 5 的给 1 分）。把每条意见的全组分数相加，得分最多的前 5 项即为集体的最终意见或最终决策 |



深入解读

结构化与非结构化头脑风暴法的优缺点比较如图 6-13 所示。



团队列名这种结构化的头脑风暴法可以用于比较敏感的议题，或者用于环境中
有压力造成不平等、不能放松，自由式头脑风暴法进行困难的情况下。

| | 优点 | 缺点 |
|----------|--|---|
| 非结构化头脑风暴 | <ul style="list-style-type: none">⊙ 未经雕琢的见解⊙ 很自然⊙ 鼓励创造性⊙ 易在他人的基础上发挥⊙ 快节奏 | <ul style="list-style-type: none">⊙ 难以主持⊙ 外向型、强势型成员易占主导地位⊙ 当成员不思考而立刻发表见解时，易迷失主方向 |
| 结构化头脑风暴 | <ul style="list-style-type: none">⊙ 不易让某个人主导整个过程⊙ 强迫性地参与⊙ 易主持⊙ 允许成员有时间考虑 | <ul style="list-style-type: none">⊙ 难以等到一个人的轮次⊙ 慢节奏⊙ 不易在他人的基础上再发挥⊙ 团队能量的某些损失 |

图 6-13 结构化与非结构化头脑风暴法的优缺点比较



635 头脑风暴法



来龙去脉

635 头脑风暴法即默写式头脑风暴法，又称为默写式智力激荡法，是德国人鲁尔巴赫根据德意志民族习惯于沉思的性格及对自由式头脑风暴法的缺点进行改造而成的。自由式头脑风暴法虽规定严禁批评或评判，鼓励自由奔放地提出观点，但无论如何，仍有人不善口述，或者受压力干扰而不愿当众说出自己的见解，迟疑不决，不做贡献。而 635 头脑风暴法正好弥补了这种缺点。



工具模型

635 头脑风暴法的规则是，每次会议有 6 人参加，围成一圈，要求每人 5 分钟内在各自的卡片上写出 3 个点子，然后顺时针或逆时针（从始至终保持一个方向）传递给相邻的人；每个人接到卡片后，在第二个 5 分钟再写 3 个点子，然后再传递出去；如此传递 6 次，半个小时结束，即可产生 108 个点子；整理分类归纳这 108



个点子，找出可行的有效的解决方案。635 头脑风暴法循环图如图 6-14 所示。

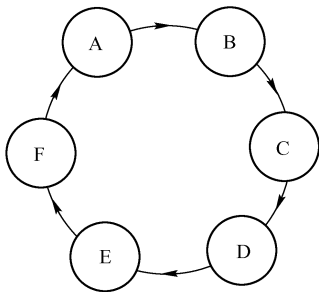


图 6-14 635 头脑风暴法循环图

【635 头脑风暴法的使用规则】

- ☺ 相互间不能交谈，各自独立思考，思维活动可自由奔放。
- ☺ 由 6 个人同时进行思维活动，可产生更高密度的点子。
- ☺ 可以参考传送到自己面前的卡片上的他人的点子，也可改进或加以利用。
- ☺ 卡片的尺寸相当于 A4 纸，上面画有 6 个格，每格有 3 个小格。
- ☺ 得到的点子需要整理归纳，评估选出方案。



深入解读

635 头脑风暴法的优点是能克服与会者因地位、性格的差别而造成的压抑；其缺点是自己看和自己想，相互激荡不够充分。



工作坊



来龙去脉

工作坊（Work Shop）最早出现在教育与心理学的研究领域，20 世纪 60 年代美国的劳伦斯·哈普林（Lawence Harplin）将工作坊的概念引用到城市规划中，成为一种群体思考、探讨、交流的方式，参与、创新及解决问题的方法。



工具模型

工作坊是一种体验式、参与式、互动式的团队学习方式，主题鲜明，时间紧凑，形式灵活，效率较高。参与人数不少于 5 人，人多可分组进行，每组 5~8 人；时间不少于 1.5 小时。

工作坊操作步骤见表 6-7。

表 6-7 工作坊操作步骤

| 步 骤 | 步 骤 名 称 | 操 作 要 点 |
|-----|---------|--|
| 1 | 说明背景 | 主持人说明背景、议题，鼓励大家积极思考，贡献思想 |
| 2 | 头脑风暴 | 在限定的时间里，小组成员独自把自己的所有意见写在纸上（没有顺序要求），其间不允许讨论 |
| 3 | 归类 | 将所有意见张贴在墙上，如果有不清楚的可请提出意见的人进一步澄清解释，说明含义。然后，将同一类意见归到一组 |
| 4 | 再一轮头脑风暴 | 在张贴归类过程中，小组成员可能又受到其他人员意见的启发，又产生出新的想法，可以再重复头脑风暴的活动，直至穷尽 |
| 5 | 命名 | 用高度概括性的词语给各组意见命名 |
| 6 | 评估、制定方案 | 可用“T”形评估法和矩阵评估法，对备选方案进行评估，选择可用方案，制订行动计划 |



深入解读

工作坊有三种角色，即催化师、专家、参与者。

☺ 催化师：主持和协助工作坊进行，提出问题，提供研讨工具，控制过程，是过程专家。

☺ 专家：具备专业理论知识，提供方法、技术，是内容专家。

☺ 参与者：是问题的知情人或相关者，要积极参与活动，贡献点子、智慧。



六项思考帽



来龙去脉

六项思考帽（Six Thinking Hats）是英国学者爱德华·德·波诺（Edward de Bono）博士开发的一种思维训练模式，或者说是一个全面思考问题的模型。六项思考帽一



反西方建立在分析、判断和思辨基础上的垂直思维的传统，提出了横向思维的理念，运用六项思考帽这种平行思维工具，避免了垂直思维模式容易导致的互相争执而浪费大量时间和机会的问题。









工具模型

六项思考帽主要用于团队思考，当然个人思考也可以采用六项思考帽，从不同的角度去看问题，但是用于团体思考时效果最为明显。

传统的思维模式是大家从不同的角度、用不同的方法来看待同一个问题，因为看到的不一樣，所以观点不同，争执不休。六项思考帽是一种平行思维方式，大家在同一时间、从同一角度、用同一种方法来看待同一个问题。这种方法让我们对事物的思考从不同的方面分开，这样就可以依次对事物的不同侧面给予足够的重视和充分的认知。六项思考帽就像彩色打印机，先将各种颜色分解成基本色，然后将每种基本色彩打印在相同的纸上，就会得到彩色的打印结果。六项思考帽对思维模式进行分解，然后按照每一种思维模式对同一事物的各方面进行思考，最终得到全方位的“彩色”思考。六项思考帽思维模式见表 6-8。

表 6-8 六项思考帽思维模式

| 帽 色 | 象 征 | 思 维 要 点 |
|---|-------|---|
|  白 | 事实与数据 | 观察到的客观的事实、数据和细节，不要加以主观的想象和判断，不要论点和看法 |
|  红 | 直觉与感情 | 未经理性分析的感觉、直觉和预感，不要问为什么，不用解释，也不必辩解 |
|  黑 | 逻辑与批判 | 采取批判的态度，找出负面的现象，对事物的负面因素进行逻辑判断和评估，尽情地发表负面的意见 |
|  黄 | 积极与乐观 | 采取肯定的态度，找出正面的闪光点。对事物的正面因素进行逻辑判断和评估 |
|  绿 | 创新与冒险 | 绿色代表生机，绿帽思维则代表创造力。突破思维定势的束缚，从新的角度提出问题，分析问题，得到新的启迪，找到解决问题的新的方案 |
|  蓝 | 组织与控制 | 蓝帽思维是理智的、冷静的思维，它可以控制其他思维。在集体研讨过程中起到控制与组织的作用 |

六项思考帽没有一定的使用顺序，而是根据需要来选择。如果情景不清楚，缺少事实和数据时，要先戴白帽；如果大家都有直接经验和阅历，则可先戴红帽；如果有危险，要先做出安全办法，就先戴黑帽；如果大家消极悲观，就先戴黄帽，



调动大家的热情；如果大家有热情，但缺乏创新就要戴绿帽，让大家想办法；如果大家效能较低，缺乏组织控制与疏导，则要先戴蓝帽。这六顶帽子已成为相辅相成的3对，即让白与红、黑与黄、绿与蓝成对使用效果更好。



图 6-15 六顶思考帽使用的一般顺序

六顶思考帽使用的一般顺序如图 6-15 所示。



深入解读

【运用六顶思考帽的好处】

- ☺ 由固有的、习惯的思维方式，培养成多种不同的思维方式。
- ☺ 容易聚焦团队的注意力。
- ☺ 有利于把问题看深、看透。
- ☺ 有利于团队达成一致。



六双行动鞋



来龙去脉

六双行动鞋（Six Action Shoes）是爱德华·德·波诺（Edward de Bono）博士直接承袭六顶思考帽的结构，代表了以六种不同风格的行为模式来解决问题的行动。六双行动鞋也是一种水平思考的策略，帽子代表思考，鞋子代表行动，帽子思考出来的计划，交由鞋子去执行。



工具模型

就像一个完美的思考需要分解成六种思考模式一样，一个完美的行动也需要分解成六种行动模式。面对不同的情况，必须穿上不同的鞋子，以确保在任何情况下都能采取最佳行动。每一双行动鞋都被指定一种不同的鞋色和鞋型，各代表一种特定的行动模式（见表 6-9）。



表 6-9 六双行动鞋行动模式表

| 鞋 色 鞋 型 | 颜 色 象 征 | 鞋 型 象 征 | 行 动 特 征 | 意 义 |
|---------|---------------|------------------------|---------|---|
| 深蓝海军鞋 | 海军蓝般的规范、操练和形式 | 制定科学的规范标准,使行为符合标准,严格执行 | 按规范标准执行 | 有规范、按标准操作,才能有秩序、有效率、简单易行。否则,乱、复杂 |
| 灰色运动鞋 | 若隐若现的云雾,状况不明 | 探索、调查、搜集信息,积极思考 | 调查研究 | 信息是决策的基础。没有调查研究,就没有发言权 |
| 棕色便鞋 | 土壤的颜色,脚踏实地 | 实用,耐穿,适应性强 | 实事求是 | 理论联系实际,一切从实际出发。简单的才是实用的,实用的才是有效的 |
| 橘色橡皮靴 | 危险、火灾、爆炸 | 消防人员和救险人员所穿 | 风险防控 | 风险以预防为主,应急次之。同时必须将风险控制在承受能力之内 |
| 粉红色拖鞋 | 温和、女性化的色彩 | 舒适、家庭氛围 | 与人为善 | 有同情心,关心、关爱他人,尊重他人,了解他人的需求和感受 |
| 紫色马靴 | 罗马帝国的颜色,暗示权威 | 有地位、有权力的角色 | 当机立断 | 权威的角色赋予其决策的责任,决策责任的担当需要具备能力。谋之贵众,虑之贵详,断之贵独,行之贵力 |

【注意】

这六种行动模式不是用来描述行动的,也不是用于行动分类的,更不是用于人群分类的。它的价值在于事先选定某一行动类型,然后在这一行动类型的框架下采取行动,并在行动过程中牢记选定的行动类型,努力按它的要求行动。



深入解读

在运用六双行动鞋时,可以进行组合,组合模式没有一定之规,只是有些建议可供参考:

- ☉ 平衡型组合: 适用于需要等量运用两个不同行动模式的情况。例如,要温和提出要求,用的就是灰色运动鞋和粉色拖鞋相结合的模式。
- ☉ 灵活型组合: 天平会在两边偏来偏去,需要灵活运用两种颜色来处理各种可能性。例如,用棕色便鞋和粉红拖鞋两种模式。
- ☉ 主次型组合: 一种模式起主导作用,另一种起辅助作用。例如,用紫色马靴模式行动,但把粉色拖鞋模式装在心中。

应用时,每一行动可以分解成如下两个简单的步骤。



(1) 思考：现在需要采用哪一种行动模式？

(2) 穿上适当的鞋子采取相应的行动。

检核表法



来龙去脉

1953 年，美国创造学家阿历克斯·奥斯本（Alex Faickney Osborn）在其出版的《应用想象力》一书中提出了一种设问法，即检核表法，后又被称为检查单法、对照表法、分项检查法。由于该方法通用性强，并且包含了多种创造技法，故有“创造技法之母”的美誉，被广泛应用于各种组织的创新管理实践。



工具模型

检核表法就是对现有的事物，通过一张一览表对需要解决的问题从 9 个角度逐项进行检查核对，运用联想、类比、组合、分割、移花接木、异质同构、颠倒顺序、大小转换、改型换代等思维方法，寻找解决问题的多种答案，从中引发创新设想的方法。表 6-10 为奥斯本检核表。

表 6-10 奥斯本检核表

| 序号 | 检核项目 | 含 义 |
|----|------|--|
| 1 | 能否他用 | 现有的事物有无其他的用途？保持不变能否扩大用途？稍加改变有无其他用途？ |
| 2 | 能否借用 | 能否引入其他的创造性设想？能否模仿别的东西？能否从其他领域、产品、方案中引入新的元素、材料、造型、原理、工艺、思路？ |
| 3 | 能否改变 | 现有事物能否做些改变（如颜色、声音、味道、式样、花色、音响、品种、制造方法）？改变后效果如何？ |
| 4 | 能否扩大 | 现有事物可否扩大适用范围？能否增加使用功能？能否添加零部件？能否延长它的使用寿命？能否增加长度、厚度、强度、频率、速度、数量、价值？ |
| 5 | 能否缩小 | 现有事物能否体积变小、长度变短、质量变小、厚度变薄，以及拆分或省略某些部分（简单化）？能否浓缩化、省力化、方便化、短略化？ |
| 6 | 能否替代 | 现有事物能否用其他材料、元件、结构、动力、设备、方法、符号、声音等代替？ |
| 7 | 能否调整 | 现有事物能否变换排列顺序、位置、时间、速度、计划、型号？内部元件可否交换？ |
| 8 | 能否颠倒 | 现有的事物能否从里外、上下、左右、前后、横竖、主次、正负、因果等相反的角度颠倒过来用？ |
| 9 | 能否组合 | 能否进行原理组合、材料组合、部件组合、形状组合、功能组合、目的组合？ |



深入解读

【检核表的主要特点】

- ☉ 检核表法的逐项提问是一种强制性思考，是必须经历的过程。
- ☉ 检核表法的逐项提问思考是一种发散性思维。
- ☉ 检核表提供了创造活动最基本的思路，可以使创造者尽快地集中精力朝提示的目标和方向思考。

【应用检核表的注意事项】

- ☉ 要逐条地去进行检核，不要有遗漏。
- ☉ 要多检核几遍，这样效果会更好，更能准确地找出所需要变革、发明和创造的东西。
- ☉ 在检核每项内容时，要尽可能地发挥出自己的想象力和创造力。
- ☉ 在进行检核时，可根据需要，或一人检核，或团队检核。一般来说，3~8个人共同检核，既可以从检核表中产生出新的创造设想，又可以相互脑力激荡，产生出更多的新设想，更有希望获得创造发明的成功。



KJ 法



来龙去脉

KJ 法是日本东京工业大学川喜田二郎教授于 1964 年提出的，“KJ”是他姓名的英文缩写。川喜田二郎在多年的野外考察中总结出一套科学发现的方法，即把乍看上去根本不想收集的大量事实如实地“捕捉”下来，通过对这些事实进行有机的组合和归纳，发现问题的全貌，建立假说或创立新学说。后来，他把这套方法与头脑风暴法相结合，发展成包括提出设想和整理设想两种功能的方法，这就是 KJ 法，又称为 A 型图解法、亲和图法。



工具模型

KJ 法是将未知的问题、未曾接触过领域的问题的相关事实、意见或设想之类的



语言文字资料收集起来，并利用其内在的相互关系做成归类合并图，以便从复杂的现象中整理出思路，抓住实质，找出解决问题的途径的一种方法。

KJ 法的主要特点是在比较分类的基础上由综合求创新。在收集和整理的过程中，可以培养重视零碎细小情报的习惯，还可以培养对问题进行系统思考的能力，能提高分析和综合问题的能力。在对卡片进行综合整理时，既可由个人进行，也可以集体讨论进行。

1) **KJ 法**的一般使用步骤

(1) 确定主题：**KJ 法**适用于解决那种非解决不可，且又允许用一定时间去解决的问题。对于火烧眉毛、急于求成、要求迅速解决的问题，不宜用 **KJ 法**。

(2) 收集语言、文字资料：收集时，要尊重事实（现场、现物、现实），找出原始的思想（包括思想火花）。

(3) 把收集到的所有资料都制作成卡片。

(4) 整理卡片：对这些杂乱无章的卡片，不要按照已有的理论和分类方法来整理，而是把自己感到相似的归并在一起，逐步整理出新的思路来。

(5) 把同类的卡片集中起来，并写出分类卡片。

(6) 根据不同的目的，选用上述资料片段，整理出思路，写出方案来。

2) **KJ 法**的团队使用步骤

(1) 准备：主持人和与会者 4~7 人，准备好白板、色笔、卡片、大张白纸等。

(2) 头脑风暴：主持人请与会者提出 30~50 条设想，将设想依次写到白板上。

(3) 制作卡片：主持人同与会者商量，将提出的设想概括为 2~3 行的短句，写到卡片上，每人写一套。这些卡片称为“基础卡片”。

(4) 分成小组：让与会者按自己的思路各自进行卡片分组，把内容在某点上相同的卡片归在一起，并加一个适当的标题，用绿色笔写在一张卡片上，称为“小组标题卡”。不能归类的卡片，每张自成一组。

(5) 并成中组：将每个人所写的“小组标题卡”和自成一组的卡片都放在一起。经与会者共同讨论，将内容相似的小组卡片归在一起，再给一个适当标题，用黄色



笔写在一张卡片上，称为“中组标题卡”。不能归类的自成一组。

(6) 归成大组：经讨论再把“中组标题卡”和自成一组的卡片中内容相似的归纳成大组，加一个适当的标题，用红色笔写在一张卡片上，称为“大组标题卡”。

(7) 编排卡片：将所有分门别类的卡片，以其隶属关系，按适当的空间位置贴到事先准备好的大纸上，并用线条把彼此有联系的连接起来。如果编排后发现不了有何联系，可以重新分组和排列，直到找到联系。

(8) 确定方案：将卡片分类后，就能分别地暗示出解决问题的方案或显示出最佳设想。经会上讨论或会后专家评判确定方案或最佳设想。

KJ 法路径图如图 6-16 所示。

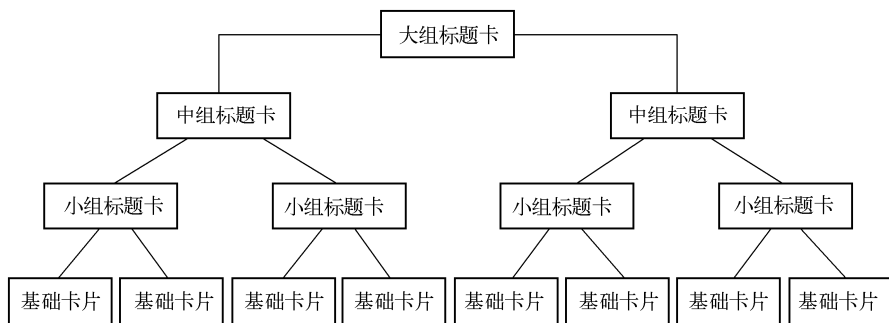


图 6-16 KJ 法路径图



深入解读

【KJ 法的应用优势】

- ☺ 有利于掌握事实：在未知和无经验的情况下，事物是杂乱无章的。KJ 法是基于每一个有关的事实，然后冷静分析掌握的实际资料，而不是从既定的概念和假设出发来看问题。
- ☺ 有利于构思：KJ 法既需要很好地掌握事实，又需要认真地思考。KJ 法的运用过程，就是解决问题、创新构思的过程。
- ☺ 有利于突破现状：KJ 法本来就是从一无所有的状态出发的，然后基于事实形成构思，然后还可能进行再一次构思，这些都是对旧有概念的突破。



- ☺ 有利于团队的成长：KJ 法的过程促进了成员间的相互理解、学习，从而提升绩效。
- ☺ 有利于提升执行力：KJ 法也是一种团队学习和创新的方法，团队成员自己得出的结论，自己会认可；自己拟定的方案，自己更愿意执行。如果领导者善于使用 KJ 法，就能使团队的方针得到更好的贯彻执行。

TRIZ 理论

来龙去脉

创新的科学（Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch, TRIZ）即创造性解决问题的理论和方法，是前苏联发明家根里奇·阿奇舒勒（Genrich Saulovich Altshuller）及其研究团队所提出的。阿奇舒勒从 1946 年开始领导数十家研究机构、大学、企业组成了 TRIZ 的研究团队，通过对世界高水平发明专利（累计 250 万件）的数十年分析研究，基于辩证唯物主义和系统论思想，提出了这个关于发明创造问题的基本理论。

阿奇舒勒于 1956 年发表了第一篇有关 TRIZ 理论的论文，1961 年出版了第一本有关 TRIZ 理论的著作《怎样学会发明创造》。他于 1970 年一手创办的一所进行 TRIZ 理论的研究和推广的学校后来培养了很多 TRIZ 应用方面的专家。从 1985 年开始，早期的 TRIZ 专家中的一部分移居到欧美等国，从而促进了 TRIZ 理论在全世界范围内的传播。1989 年，阿奇舒勒集合了当时世界上数十位 TRIZ 专家，在彼得罗扎沃茨克建立了国际 TRIZ 协会，阿奇舒勒担任首届主席。国际 TRIZ 协会从建立至今，一直是 TRIZ 理论最权威的学术研究机构，目前它在全球 10 多个国家和地区拥有 30 多个成员组织，共拥有数千名 TRIZ 专家。

工具模型

TRIZ 理论成功地揭示了创造发明的内在规律和原理，着力于澄清和强调系统中存在的矛盾，其目标是完全解决矛盾，获得最终的理想解。它不是采取折中或妥



协的做法，而且它是基于技术的发展演化规律研究整个设计与开发过程，而不再是随机的行为。实践证明，运用 TRIZ 理论，可大大加快人们创造发明的进程，而且能得到高质量的创新产品。

TRIZ 理论体系图如图 6-17 所示。

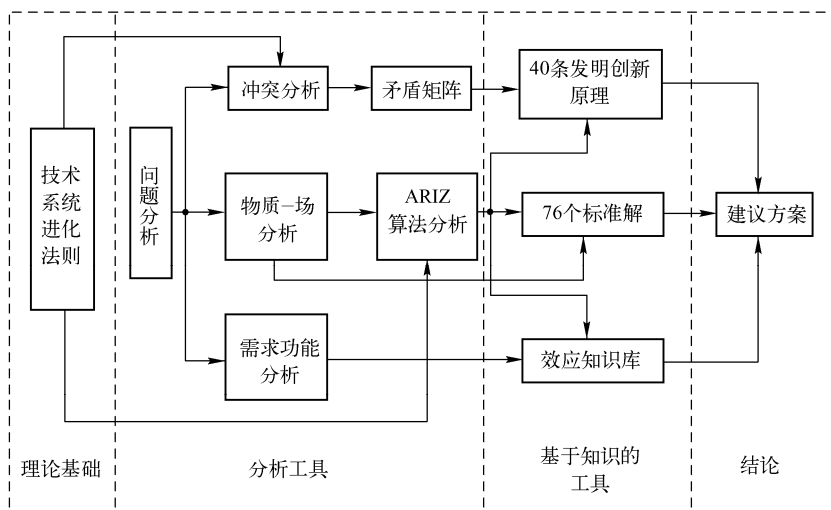


图 6-17 TRIZ 理论体系图

1) 技术系统进化 8 法则——TRIZ 理论基础 技术系统进化法则说明了各种产品核心技术的进化规律，为技术创新指明了方向。技术系统进化指的是实现系统功

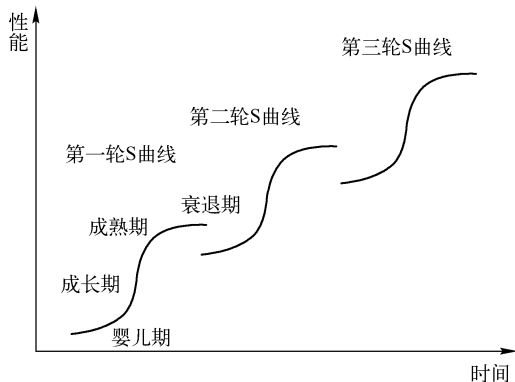


图 6-18 技术系统进化生命周期 S 曲线图

能的技术从低级向高级变化的过程；由多个子系统组成，子系统由元件和操作构成，系统的更高级系统称超系统；每个技术系统的进化一般要经历图 6-18 中 S 曲线所示的四个阶段，即婴儿期—成长期—成熟期—衰退期。

【法则 1】完备性法则：一个完整的技术系统包含动力装置、传输装置、执行装置和控制装置 4 个部分。



【法则 2】能量传递法则：必须保证能量可以从能量源流向技术系统的所有元件，尽力使能量流动的路径缩短，以减少能量损失。

【法则 3】动态性进化法则：技术系统的进化应沿着增加结构柔性、可移动性、可控性的方向发展，以适应环境状况或执行情况的变化。

【法则 4】提高理想度法则：技术系统沿着提高理想度，向最理想系统的方向进化，代表着所有技术系统进化法则的最终方向。理想化意味着系统的质量越来越好，尺寸越来越小，能量消耗越来越低，而实现的功能数量越来越多。

【法则 5】子系统不均衡进化法则：任何技术系统所包含的子系统都不是同步、均衡进化的，每个子系统都是沿自己的 S 曲线向前发展；不均衡的进化经常会导致子系统之间的矛盾出现；整个技术系统的进化速度取决于系统中发展最慢的子系统的进化速度。

【法则 6】向超系统进化法则：技术系统沿着从单系统向双系统再向多系统的方向发展；进化到极限时，实现某项功能的子系统会从系统中剥离，转移至超系统，作为超系统的一部分；在该子系统的功能得到增强改进的同时，也简化了原有的技术系统。

【法则 7】向微观进化法则：沿着减小其元件尺寸的方向发展，从最初的尺寸向原子、基本粒子的尺寸进化，同时能够更好地实现相同的功能。

【法则 8】协调性法则：技术系统的进化是沿着各个子系统相互之间更协调的方向发展，即系统的各个部件在保持协调的前提下，充分发挥各自的功能。具体表现为结构上的协调、各性能参数的协调、工作节奏/频率上的协调。

2) 矛盾分析及其解决原理 矛盾是 TRIZ 理论的一个核心概念，改进系统中的某一部分属性，其他的某些属性就会恶化，这种问题就称系统矛盾。系统的进化就是不断消除系统矛盾的过程，不仅要改善矛盾的一个方面，同时又希望不要恶化矛盾的另一方面，以达到解决矛盾的理想化。

物理矛盾是指为了实现某种功能，一个子系统或元件应具有某种特性，但该特性出现的同时，会产生与此相反的不利或有害的后果。表 6-11 为常见的物理矛盾一览表。



表 6-11 常见的物理矛盾一览表

| 类别 | 物 理 矛 盾 | | | |
|-----|----------------|----------------|--------------|--------------|
| 几何类 | 长与短圆与非圆 | 对称与非对称 锋利与钝 | 平行与交叉 窄与宽 | 厚与薄 水平与垂直 |
| 材料类 | 多与少 | 密度大与小 | 导热率高与低 | 温度高与低 |
| 能量类 | 时间长与短 | 黏度高与低 | 功率大与小 | 摩擦系数大与小 |
| 功能类 | 喷射与堵塞 运动与静止 | 推与拉 强与弱 | 冷与热 软与硬 | 快与慢 成本高与低 |

TRIZ 认为，为了降低解决问题的难度，往往首先应用分离原理来解决物理矛盾，包括以下 4 种方法：空间分离、时间分离、条件分离、整体与局部分离。

技术矛盾表现为，在一个子系统中引入一种有用功能后，会导致另一子系统产生一种有害功能，或者加强了已存在的一种有害功能；一种有害功能会导致另一子系统有用功能的削弱；有用功能的加强或有害功能的削弱使另一子系统或系统变得复杂。表 6-12 为技术矛盾矩阵表（局部）。

表 6-12 技术矛盾矩阵表（局部）

| 恶化的 技术特性 改善的 技术特性 | 1 运动 物体质量 | 2 静止 物体质量 | 3 运动 物体长度 | 4 静止 物体长度 | 5 运动 物体面积 | 。。 | 22 能量 的损失 | 。。 | 30 物体外部 有害因素作 用的敏感性 | 。 | 39 生 产率 |
|----------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----|----------------|----|---------------------------|---|---------------|
| 1 运动物体质量 | + | - | 15,8 29,34 | - | 29,37 38,34 | | 6,12 34,19 | | 22,21 18,27 | | 35,3 24,37 |
| 2 静止物体质量 | - | + | - | 10,1 29,35 | - | | 18,19 28,15 | | 2,19 22,7 | | 1,28 15,35 |
| 3 运动物体长度 | 8,15 29,34 | - | + | - | 15,17 4 | | 7 35,9 | | 1,15 17,24 | | 14,4 28,29 |
| 4 静止物体长度 | | 35,28 40,29 | - | + | - | | 6,28 | | 1,18 | | 30,14 7,26 |
| 5 运动物体面积 | 2,17 29,4 | - | 14,15 18,4 | - | + | | 15,17 30,26 | | 22,23 28,1 | | 10,26 34,2 |
| 。。 | | | | | | | | | | | |
| 33 可操作性 | 25,2 15,13 | 6,13 1,25 | 1,17 13,12 | - | 1,17 13,16 | | 2 19,13 | | 2,25 28,39 | | 15,1 28 |
| 。。 | | | | | | | | | | | |
| 39 生产率 | 35,26 24,37 | 28,27 15,3 | 18,4 28,38 | 30,7 14,26 | 10,26 34,31 | | 28,10 29,5 | | 22,35 13,24 | | - |

TRIZ 通过对百万件专利的详细研究，提出用 39 个通用工程参数来描述技术矛



盾。在实际应用时,首先要将组成矛盾双方的性能用这 39 个通用工程参数来表示,这样就将实际工程技术中的矛盾转化为一般的标准的技术矛盾。表 6-13 为 39 个通用工程参数表。

表 6-13 39 个通用工程参数表

| | | |
|------------|--------------|--------------------|
| 1. 运动物体的质量 | 14. 强度 | 27. 可靠性 |
| 2. 静止物体的质量 | 15. 运动物体作用时间 | 28. 测试精度 |
| 3. 运动物体的长度 | 16. 静止物体作用时间 | 29. 制造精度 |
| 4. 静止物体的长度 | 17. 温度 | 30. 物体外部有害因素作用的敏感性 |
| 5. 运动物体的面积 | 18. 光照度 | 31. 物体产生的有害因素 |
| 6. 静止物体的面积 | 19. 运动物体的能耗 | 32. 可制造性 |
| 7. 运动物体的体积 | 20. 静止物体的能耗 | 33. 可操作性 |
| 8. 静止物体的体积 | 21. 功率 | 34. 可维修性 |
| 9. 速度 | 22. 能量损失 | 35. 适应性及多用性 |
| 10. 力 | 23. 物质损失 | 36. 装置的复杂性 |
| 11. 应力或压力 | 24. 信息损失 | 37. 监控与测试的困难程度 |
| 12. 形状 | 25. 时间损失 | 38. 自动化程度 |
| 13. 结构稳定性 | 26. 物质或事物的数量 | 39. 生产率 |

TRIZ 研究人员在对全世界专利进行分析研究的基础上,提出了 40 条解决技术矛盾的发明创新原理。表 6-14 为 40 条创新原理一览表。

表 6-14 40 条创新原理一览表

| | | | | | | | |
|----|--------|----|-----------|----|----------|----|-----------|
| 1 | 分割 | 11 | 事先防范 | 21 | 减少有害作用时间 | 31 | 多孔材料 |
| 2 | 抽取 | 12 | 等势 | 22 | 变害为利 | 32 | 改变颜色、拟态 |
| 3 | 局部质量 | 13 | 反向作用 | 23 | 反馈 | 33 | 同质性 |
| 4 | 增加不对称性 | 14 | 曲率增加 | 24 | 借助中介物 | 34 | 抛弃或再生 |
| 5 | 组合、合并 | 15 | 动态特性 | 25 | 自服务 | 35 | 物理或化学参数变化 |
| 6 | 多用性 | 16 | 未达到或过度的作用 | 26 | 复制 | 36 | 相变 |
| 7 | 嵌套 | 17 | 一维变多维 | 27 | 廉价替代品 | 37 | 热膨胀 |
| 8 | 质量补偿 | 18 | 机械振动 | 28 | 机械系统替代 | 38 | 加速氧化 |
| 9 | 预先反作用 | 19 | 周期性动作 | 29 | 气压或液压结构 | 39 | 惰性环境 |
| 10 | 预先作用 | 20 | 有效作用的连续性 | 30 | 柔性壳体或薄膜 | 40 | 复合材料 |



物理矛盾和技术矛盾是可以彼此转换的。通常来说，许多技术矛盾经过分解和细化，最终都转化成为物理矛盾。

3) 物—场模型 物—场模型是 TRIZ 的重要分析工具。所有技术系统的作用都是实现某种功能，所有的系统都可分解为由两个物质 (S_1, S_2) 和一个场 (F) 三个基本元件。物质 S_1 和 S_2 ，二者的定义取决于每一个具体的应用，它们可以是整个系统、子系统或单个物体，也可以是材料、工具、零件、人或环境等任何东西。场为系统提供能量，促使系统发生反应，从而可以实现某种效应。

如图 6-19 所示，物质 S_1 是系统作用的接受者，场 F 通过物质 S_2 作用于物质 S_1 并改变 S_1 。

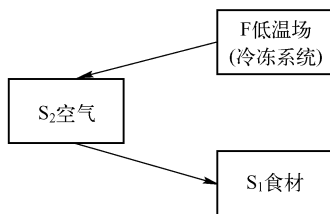


图 6-19 物—场基本因素图

采用物—场模型功能分析法应用于产品创新设计过程如下所述。

(1) 定义系统的总功能。

(2) 进行功能分解，并确定基本功能和核心功能。

(3) 建立各基本功能的物—场模型，并进行有机结合，建立系统整体的功能模型。

(4) 根据功能类别，分析系统的功能模型，确定各基本功能模型的类型，发现并确定待改进的功能模型。

(5) 根据每一种基本功能的物—场模型来寻找相适应的标准解。

(6) 根据实际工程结构，将解决问题的标准解转化为特定的领域解——提出新的设计概念。

(7) 对领域解进行评估，如有多个可行的领域解，则根据进化的模式选取综



合最优的方案。

4) **76 个标准解法** 标准解法是 TRIZ 理论研究技术系统转化和发展的工具之一, 是通过物—场模型来使设计人员有序地进行解决发明问题的方法。标准解法是不同领域发明问题的通用解法, 具有应用的广泛性、一致性和有效性。表 6-15 为标准解法分级表, 表 6-16 为第 1 级标准解法表。

表 6-15 标准解法分级表

| 级 别 | 名 称 | 子 级 数 | 标准解数量 |
|-------|------------------------|-------|-------|
| 第 1 级 | 建立或拆解物—场模型的标准解系统 | 2 | 13 |
| 第 2 级 | 强化物—场模型的标准解系统 | 4 | 23 |
| 第 3 级 | 向双级、多级系统或微观级系统进化的标准解系统 | 2 | 6 |
| 第 4 级 | 测量与检测的标准解系统 | 5 | 17 |
| 第 5 级 | 简化与改善策略的标准解系统 | 5 | 17 |
| 合 计 | | 18 | 76 |

表 6-16 第 1 级标准解法表

| 序 号 | 名 称 | 编 号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|-----|---|--------------------|--------------------------|----------------------|
| 1 | 建立物—场模型 | S _{1.1.1} | S _{1.1} 建立物—场模型 | 第 1 级 建立和 拆解物—场模型 |
| 2 | 内部合成物—场模型 | S _{1.1.2} | | |
| 3 | 外部合成物—场模型 | S _{1.1.3} | | |
| 4 | 与环境一起的外部物—场模型 | S _{1.1.4} | | |
| 5 | 与环境 and 添加物一起的物—场模型 | S _{1.1.5} | | |
| 6 | 最小模式 | S _{1.1.6} | | |
| 7 | 最大模式 | S _{1.1.7} | | |
| 8 | 选择性最大模式 | S _{1.1.8} | | |
| 9 | 引入 S ₃ 消除有害效应 | S _{1.2.1} | S _{1.2} 拆解物—场模型 | |
| 10 | 引入改进的 S ₃ 或/和 S ₂ 来消除有害效应 | S _{1.2.2} | | |
| 11 | 排除有害作用 | S _{1.2.3} | | |
| 12 | 用场 F ₂ 来抵消有害作用 | S _{1.2.4} | | |
| 13 | 切断磁影响 | S _{1.2.5} | | |

在一个系统中有用和有害效应同时存在。S₁ 及 S₂ 不必直接接触, 引入 S₃ 消除有害效应。表 6-17 为第 2 级标准解法表。



表 6-17 第 2 级标准解法表

| 序号 | 名 称 | 编 号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|----|--|---------------------|---|-------------------|
| 1 | 链式物一场模型 | S _{2.1.1} | S _{2.1} 向合成物一场模型转化 | 第 2 级 强化物 一场模型 |
| 2 | 双物一场模型 | S _{2.1.2} | | |
| 3 | 使用更可控制的场 | S _{2.2.1} | S _{2.2} 加强物一场模型 | |
| 4 | 物质 S ₂ 的分裂 | S _{2.2.2} | | |
| 5 | 使用毛细管和多孔的物质 | S _{2.2.3} | | |
| 6 | 动态性 | S _{2.2.4} | | |
| 7 | 构造场 | S _{2.2.5} | | |
| 8 | 构造物质 | S _{2.2.6} | | |
| 9 | 匹配场 F、S ₁ 、S ₂ 的节奏 | S _{2.3.1} | S _{2.2} 通过匹配节奏 加强物一场模型 | |
| 10 | 匹配场 F ₁ 和 F ₂ 的节奏 | S _{2.3.2} | | |
| 11 | 匹配矛盾或预先独立的动作 | S _{2.3.3} | | |
| 12 | 预—铁一场模型 | S _{2.4.1} | S _{2.4} 铁 一 场 模 型 (合成加强物一场模型) | |
| 13 | 铁一场模型 | S _{2.4.2} | | |
| 14 | 磁性液体 | S _{2.4.3} | | |
| 15 | 在铁一场模型中应用毛细管结构 | S _{2.4.4} | | |
| 16 | 合成铁一场模型 | S _{2.4.5} | | |
| 17 | 与环境一起的铁一场模型 | S _{2.4.6} | | |
| 18 | 应用自然现象和效应 | S _{2.4.7} | | |
| 19 | 动态性 | S _{2.4.8} | | |
| 20 | 构造 | S _{2.4.9} | | |
| 21 | 在铁一场模型中匹配节奏 | S _{2.4.10} | | |
| 22 | 电一场模型 | S _{2.4.11} | | |
| 23 | 流变学的液体 | S _{2.4.12} | | |

第 2 级标准解的特点是，通过对描述系统物一场模型的较大改变来改善系统。

表 6-18 为第 3 级标准解法表。

表 6-18 第 3 级标准解法表

| 序号 | 名 称 | 编号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|----|-----------------------|--------------------|-----------------------------|------------------|
| 1 | 系统转化 1a: 创建双、多系统 | S _{3.1.1} | S _{3.1} 向双系统和多系统转化 | 第 3 级 向超系统或微观级转化 |
| 2 | 加强双、多系统内的链接 | S _{3.1.2} | | |
| 3 | 系统转化 1b: 加大元素间的差异 | S _{3.1.3} | | |
| 4 | 双、多系统的简化 | S _{3.1.4} | | |
| 5 | 系统转化 1c: 系统整体或部分的相反特征 | S _{3.1.5} | | |
| 6 | 系统转化 2: 向微观级转化 | S _{3.2.1} | S _{3.2} 向微观级转化 | |



第3级标准解的特点是，系统传递到双系统、多系统或微观水平。表6-19为第4级标准解法表。

表 6-19 第 4 级标准解法表

| 序 号 | 名 称 | 编 号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|-----|----------------|--------------------|-----------------------------|------------------|
| 1 | 以系统的变化代替探测或测量 | S _{4.1.1} | S _{4.1} 间接方法 | 第 4 级 探测和测量的标准解法 |
| 2 | 应用复制 | S _{4.1.2} | | |
| 3 | 测量当做二次连续检测 | S _{4.1.3} | | |
| 4 | 测量的物—场模型 | S _{4.2.1} | S _{4.2} 建立测量的物—场模型 | |
| 5 | 合成测量的物—场模型 | S _{4.2.2} | | |
| 6 | 与环境一起的测量的物—场模型 | S _{4.2.3} | | |
| 7 | 从环境中获得添加物 | S _{4.2.4} | | |
| 8 | 应用物理效应和现象 | S _{4.3.1} | S _{4.3} 加强测量物—场模型 | |
| 9 | 应用样本的谐振 | S _{4.3.2} | | |
| 10 | 应用加入物体的谐振 | S _{4.3.3} | | |
| 11 | 测量的预—铁—场模型 | S _{4.4.1} | S _{4.4} 向铁—场模型转化 | |
| 12 | 测量的铁—场模型 | S _{4.4.2} | | |
| 13 | 合成测量的铁—场模型 | S _{4.4.3} | | |
| 14 | 与环境一起的测量的铁—场模型 | S _{4.4.4} | | |
| 15 | 应用物理效应和现象 | S _{4.4.5} | | |
| 16 | 向双系统和多系统转化 | S _{4.5.1} | S _{4.5} 测量系统的进化方向 | |
| 17 | 进化方向 | S _{4.5.2} | | |

检测与测量是典型的控制环节。检测是指检查某种状态发生或不发生，测量具有定量化及一定精度的特点。一些创新解是采用物理的、化学的、几何的效应完成自动控制的，而不是采用检测与测量方法来获取的。表6-20为第5级标准解法表。

表 6-20 第 5 级标准解法表

| 序 号 | 名 称 | 编 号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|-----|----------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| 1 | 间接方法 | S _{5.1.1} | S _{5.1} 引入物质 | 第 5 级 简化与 改善策略 |
| 2 | 分裂物质 | S _{5.1.2} | | |
| 3 | 物质的“自消失” | S _{5.1.3} | | |
| 4 | 大量引入物质 | S _{5.1.4} | | |
| 5 | 可用场的综合使用 | S _{5.2.1} | S _{5.2} 引入场 | |
| 6 | 从环境中引入场 | S _{5.2.2} | | |



续表

| 序 号 | 名 称 | 编 号 | 所 属 子 级 | 所 属 级 |
|-----|--------------------------|--------------------|---------|-------------------------------|
| 7 | 利用物质可能创造的场 | S _{5.2.3} | | S _{5.3} 相变 |
| 8 | 相变 1: 变换状态 | S _{5.3.1} | | |
| 9 | 相变 2: 动态化相态 | S _{5.3.2} | | |
| 10 | 相变 3: 利用伴随的现象 | S _{5.3.3} | | |
| 11 | 相变 4: 向双相态转化 | S _{5.3.4} | | |
| 12 | 状态间作用 | S _{5.3.5} | | S _{5.4} 应用物理效应和现象的特性 |
| 13 | 自我控制的转化 | S _{5.4.1} | | |
| 14 | 放大输出场 | S _{5.4.2} | | |
| 15 | 通过分解获得物质粒子 | S _{5.5.1} | | |
| 16 | 通过结合获得物质粒子 | S _{5.5.2} | | |
| 17 | 应用标准解法 5.5.1 及标准解法 5.5.2 | S _{5.5.3} | | S _{5.5} 根据实验的标准解法 |

第 5 级标准解是简化或改进上述标准解，以得到简化的方案。

5) **ARIZ 算法** ARIZ 算法是 TRIZ 中最强有力的解决发明问题的工具，其目标是解决物理矛盾，专门用于解决复杂、困难的发明问题。在经历了不断完善和发展的过程后，ARIZ 算法以其易操作性、系统性、实用性及易流程化等特性，成为 TRIZ 发明问题解决理论的重要支撑。对于那些问题情境复杂、矛盾不明显的非标准发明问题，它显得更加有效和可行，因此在全球创新科学研究与应用领域占据着首屈一指的地位。

ARIZ 算法运用步骤如下所述。

- (1) 定义最小问题，不对系统做大的改变。
- (2) 发掘系统矛盾，ARIZ 算法成功与否的关键就在于正确的分析表达矛盾。
- (3) 建立问题模型，可以类似对比运用物—场模型的知识。
- (4) 领域和资源分析，即综合考虑各方面资源，分析矛盾的解决中对资源的有效应用。
- (5) 参照技术系统进化的 8 个模式确定理想解。
- (6) 分析存在的物理矛盾。
- (7) 物理矛盾的解决对策。
- (8) 总结评价问题解决情况和系统改善状况。



深入解读

TRIZ 是基于知识的方法, 这些知识是从全世界范围内的专利中抽象出来的, 是关于发明问题解决启发式方法的知识; TRIZ 大量采用了自然科学及工程中的效应知识; TRIZ 运用了出现问题领域的知识, 这些知识包括技术本身、相似或相反的技术或过程、环境、发展及进化; TRIZ 是面向人的方法, 即 TRIZ 中的启发式方法是面向设计者的, 不是面向机器的。

TRIZ 是一套以人为导向的知识系统之系统化创新问题解决方法。它有别于传统的脑力激荡, TRIZ 强调发明或创新可依一定的程序与步骤进行, 而非仅是随机或天马行空的脑力刺激而已。这个广泛的知识库可以给用户提供一套详尽的可能方法, 从而迅速解决困难的问题。

参 考 文 献

[1] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 郭进隆, 译, 杨硕英, 审校. 上海: 上海三联书店, 1998.

[2] 戴维·L·达特里奇, 詹姆斯·L·诺埃尔. 行动学习[M]. 王国文, 王晓利, 译, 李雪峰, 校. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.

[3] 杰克·韦尔奇, 约翰·拜恩. 杰克·韦尔奇自传[M]. 曹彦博, 孙立明, 丁浩, 译. 第四版. 北京: 中信出版社, 2010.

[4] 戴维·尤里奇, 史蒂夫·克尔, 罗恩·阿什克纳. 通用电气模式[M]. 戴至中, 译. 北京: 机械工业出版社, 2011.

[5] 朱安妮塔·布朗, 戴维·伊萨克, 等. 世界咖啡[M]. 郝耀伟, 译. 北京: 机械工业出版社, 2010.

[6] 傅强, 冯宗智. 品尝变革[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.

[7] 郭力宜, 胡世发, 等. 创意学全书[M]. 北京: 中国城市出版社, 1997.

[8] 爱德华·德·博诺. 六项思考帽[M]. 冯杨, 译. 太原: 山西人民出版社, 2008.



- [9] 爱德华·德·波诺. 六双行动鞋[M]. 安延, 叶隼, 译. 北京: 新华出版社, 2003.
- [10] 赵敏, 史晓凌, 段海波. TRIZ 入门及实践[M]. 北京: 科学出版社, 2009.
- [11] 根里奇·阿奇舒勒. 创新算法[M]. 谭增波, 茹海燕, Wenling Babbitt, 译. 武汉: 华中科技大学出版社, 2008.
- [12] 根里奇·阿奇舒勒, 列夫·舒利亚克. 创新 40 法[M]. 黄玉霖, 译. 成都: 西南交通大学出版社, 2004.
- [13] 刘训涛, 曹贺, 陈国晶. TRIZ 理论及应用[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.
- [14] 高常青. TRIZ——发明问题解决理论[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [15] 颜惠庚, 赵昊昱. 技术创新方法提高——TRIZ 流程与工具[M]. 北京: 化学工业出版社, 2012.